

# Saber Humano

## Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E-ISSN 2446-6298  
Vol. 12, n. 21. Jul./Dez. 2022.  
Restinga Sêca, RS.



**Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**

Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca-  
RS Cep: 97200-000

Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139

[saberhumano@faculdadeam.edu.br](mailto:saberhumano@faculdadeam.edu.br) [www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh](http://www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh)

Licença Creative Commons

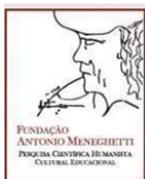


Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não  
Comercial- Compartilha Igual 4.0 Internacional.

É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.

Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:



## Corpo Editorial

### Editor-Chefe

Prof. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

### Editores Adjuntos

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

### Editor Gerente

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

### Editor de Layout

Laura Scortegagna Lopes, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

### Consultoria SEER/OJS

Lepidus Tecnologia, Brasil.

### Conselho Editorial

Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergipe-UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC SP, São Paulo-SP, Brasil.

Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUC RS, Porto Alegre-RS, Brasil.

PhD Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Esp. Horácio Chikota, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre- RS, Brasil

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Me. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Luterana do Brasil-ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo -SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Ricardo Schaefer, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC, São Paulo-SP, Brasil; Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Campinas-SP, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Dr. Siegfried Muñoz van Lamoén, Universidade de Playa Ancha de Ciencias de la Educación-UPLA, Valparaíso, Chile.

Me. Vera Lucia Rodegheri, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

### **Assessores Científicos/Avaliadores**

Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Campina Grande, PB; Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, Campina Grande-PB; UNIFACISA, Campina Grande- PB, Brasil.

Me. Felipe Dalenogare Alves, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Clarissa Mazon Miranda, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália;

Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC-SP; Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, Campinas-RS, Brasil.

Esp. Eloy Demarchi Teixeira, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre- RS, Brasil.

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil.

Me. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Paulo André Nogueira Lima, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Me. Luiz Dutra, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Ana Marli Bulegon, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas-UFPel, Pelotas-RS, Brasil.

Me. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS-Unijuí, RS, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Me. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto-FAISA, Santo Augusto-RS, Brasil.

Me. Rosane Maria Neves, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC-Campus Gaspar, Gaspar-SC, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, V. 12, n. 21, p. 1-4, jul./dez. 2022.

Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade – Vol. 12, n. 21 – Restinga Sêca: Antonio Meneghetti Faculdade, 2022. 203 p.: il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol. 3, n.3, em formato impresso, passou a publicar apenas na versão On- line.

Modo de acesso World Wide Web:

<<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>>.

ISSN: 2178-7689

E-ISSN: 2446-6298

1. Ontopsicologia
  2. Administração
  3. Sistema de informação
  4. Direito
  5. Educação I.
  6. Interdisciplinar.
- Faculdade Antonio Meneghetti Bibliotecário Responsável: Claudiane Weber. CRB-10/191



## Editorial

**Prezado leitor,**

Com satisfação, a *Saber Humano: Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade* apresenta à comunidade acadêmica e público em geral sua edição de **volume 12 e número 21**.

Esta edição é aberta com a seção Ontopsicologia. A seção traz o artigo intitulado *A autorrealização como direito-dever para o desenvolvimento do ser humano em sociedade: a experiência da disciplina internacional AMF e UNITAR em HAIA* de autoria de Cauê Vieira, Sofia Bevilaqua Trevisan, Wilian Mauri Friedrich Neu e Ricardo Schaefer apresenta a relação entre direitos e deveres a partir da noção de critério ético do humano a partir da Ciência Ontopsicológica. O resultado, a partir da experiência internacional dos alunos da AMF em Haia, iniciado no Meeting “Pessoa e Sociedade” e continuado na disciplina internacional realizada em parceria com a UNITAR “World Leaders: habilidades e competências profissionais para uma nova geração internacional”, mostra que o direito-dever à autorrealização pode ser a garantia do desenvolvimento do ser humano em sociedade.

O segundo artigo pertence à seção de Educação e é intitulado: *Inclusão escolar e formação docente: caminhos possíveis* tendo a autoria de Luciana Alves Oliveira e Priscila dos Santos Ebling. O artigo recupera através do método de revisão bibliográfica o tema da formação continuada em dissertações de mestra e teses de doutorado destacando que necessidade de uma intensa parceria entre a universidade e a escola, a fim de minimizar entraves escolares, especialmente em um cenário com sequelas da pandemia de Covid-19. Nas considerações finais, apresenta-se, como sugestão e/ou alternativa, um projeto formativo piloto a ser realizado com os estudantes da pós-graduação, com o intuito de intensificar a parceria entre escola pública e universidade, a fim de se analisar, futuramente, os efeitos de tal projeto no campo educacional.

A terceira seção desta edição é dedicada à grande área da Administração. O primeiro artigo é intitulado: *Comportamento inovador e acessibilidade comunicacional: um estudo de caso na Okay café* de autoria de Luis Felipe Dias Lopes, Caroline Fagundes Domingues, Silvana Bortoluzzi Balconi, Gilnei Luiz de Moura e Emidio Gressler Teixeira. O estudo versa sobre a questão da acessibilidade comunicacional para a comunidade surda numa cafeteria. Os resultados do estudo revelam a satisfação dos clientes surdos ao promover sua inclusão e bem-estar no âmbito da empresa analisada. Discute-se, também, a importância econômica e da socialização das empresas ao adequarem-se às necessidades das

comunidades surdas. O segundo artigo da presente seção é intitulado: ***Elaboração de um painel gerencial para apoio à tomada de decisão em uma seguradora de automóveis no município do Rio de Janeiro*** de autoria de Alex Macedo Teles Silva, Marcos dos Santos, Eder Costa Cassettari, Renato Santiago Quintal, Enderson Luiz Pereira Junior. O estudo aponta para a identificação de viabilidade do uso de painéis de indicadores na gestão de uma rede de oficinas como forma de aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em uma seguradora de automóveis. O terceiro artigo da seção é intitulado: ***A atuação do RH diante da responsabilidade social e suas contribuições frente aos desafios da Pandemia*** de autoria de Mercia Maria da Silva Souza e Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior. O estudo relaciona os fatores: ação de RH em empresas e sua atuação frente ao fenômeno da pandemia. Por fim, o quarto e último texto da seção de Administração é intitulado: ***Percepção dos egressos do Bacharelado em Administração sobre a contribuição da metodologia FOIL na atuação profissional*** de autoria de Eloy Teixeira Demarchi e Dieni Cristine Priebe. O trabalho consiste numa pesquisa aplicada que teve por escopo evidenciar a efetividade dos preceitos e habilidades desenvolvidos a partir da Metodologia FOIL em profissionais egressos do curso de Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. Os egressos sujeitos de pesquisa percebem a importância dos conhecimentos adquiridos e visualizam a contribuição deles no aspecto pessoal e profissional.

A quarta e última seção é destinada a publicações de caráter interdisciplinar. O primeiro artigo é intitulado: ***A recolocação no mercado de trabalho sob a perspectiva dos indivíduos*** de autoria de João Victor Cardoso Nicolucci, Rafaela Aparecida Alves Garcia, Gustavo Yuhō Endo, Leonardo de Carvalho, Valdecir Cahoni Rodrigues e Marco Antonio Catussi Paschoalotto. O artigo no formato de pesquisa aplicada elencou características determinantes frente ao fenômeno da recolocação no mercado de trabalho, considerando os pontos de maior destaque quando se trata daquilo que as empresas esperam como aspectos qualitativos para o reingresso no mercado de trabalho. O segundo artigo é intitulado: ***A identidade do gaúcho frente ao paradigma da comunicação não violenta*** de autoria de Sandra Barbosa Parzianello, Sandra Micheli Greff. O artigo trata da identidade sociocultural do gaúcho do Pampa sob o paradigma da Comunicação Não Violenta (CNV). O estudo parte de percepções culturais e históricas acerca do gaúcho para refletir sobre discursos circulantes regionais que concorrem na constituição da identidade regional do homem do pampa, região meso sul do Estado do Rio Grande do Sul evidenciando que os traços culturais parecem não colher o novo paradigma da Comunicação Não Violenta (CNV), sobretudo, na região da fronteira. O terceiro artigo da presente seção é intitulado: ***Segurança na radiologia: estado da arte sobre ergonomia e gestão hospitalar*** de autoria de Aline Garcia Pereira e Lizandra Garcia Lupi Vergara. O presente estudo objetiva um estado da arte sobre a gestão na radiologia a partir do viés ergonômico elencando as principais categorias encontradas numa análise final de 23 artigos. O último artigo é intitulado ***Investigação qualitativa de queijo muçarela: importância social e econômica para o consumo seguro*** de autoria de Leônia Régia Costa da Silva, Renata Cristina Borges da Silva Macedo, Flávio Estefferson de Oliveira Santana, Jeliel Fernandes Lemos, Ana Carla Diógenes Suassuna Bezerra e Karoline Mikaelle de Paiva Soares. O artigo

registra uma pesquisa que buscou avaliar a qualidade microbiológica, físico-química e parasitológica do queijo muçarela comercializado em supermercados. Os resultados apresentados atestam a necessidade de maior atenção para segurança deste alimento e suas embalagens, visto que foi constatado a contaminação microbiana e parasitária e parâmetros físico-químicos fora dos padrões, causando risco a saúde de seus consumidores, assim como adoção de medidas que possa garantir um produto com boa qualidade ao consumido.

Desejamos ao leitor uma profícua leitura, bem como, agradecemos o contínuo trabalho de excelência, realizados pelos avaliadores e toda a equipe editorial da Saber Humano: *Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade* e nosso especial agradecimento aos autores que aqui tiverem seus textos publicados. Nesta mesma motivação fazemos votos de Boas Festas e um excelente 2023 aos nossos leitores!

**Cordiais Saudações**

Prof. Me. Doutorando Bruno Fleck da Silva, **editor-chefe**.



## **A autorrealização como direito-dever para o desenvolvimento do ser humano em sociedade: a experiência da disciplina internacional AMF e Unitar em Haia<sup>1</sup>**

**Cauê Vieira<sup>2</sup>**  
**Sofia Bevilaqua Trevisan<sup>3</sup>**  
**Wilian Mauri Friedrich Neu<sup>4</sup>**  
**Ricardo Schaefer<sup>5</sup>**

**Resumo:** A partir da abordagem da formação responsável de jovens lideranças proporcionada pela Antonio Meneghetti Faculdade, esta pesquisa discorre sobre a importância dos deveres do ser humano em relação aos seus direitos. Um indivíduo que tem consciência prática dos seus direitos e deveres é capaz de atingir a própria realização e, com isso, desenvolver-se socialmente nos mais diversos cenários, inclusive internacionais. Este trabalho de desenvolvimento teórico inicia com a apresentação das Nações Unidas e a Declaração Universal dos Direitos Humanos, como uma busca dos seus países-membros por garantias fundamentais a todo ser humano. Na sequência é abordada a dimensão dos Direitos e Deveres Humanos a partir das contribuições da Ontopsicologia. Por fim, o critério ético do humano é resgatado para a refundação do direito e seus códigos em premissas humanistas, de preceitos universais da ONU às diferentes adaptações sociais de cada cultura e nação. O resultado, a partir da experiência internacional dos alunos da AMF em Haia, iniciado no Meeting “Pessoa e Sociedade” e continuado na disciplina internacional realizada em parceria com a UNITAR “World Leaders: habilidades e competências profissionais para uma nova geração internacional”, é que o direito-dever à autorrealização pode ser a garantia do desenvolvimento do ser humano em sociedade.

**Palavras-chave:** Direitos Humanos, deveres, autorrealização, jovens lideranças, Ontopsicologia.

---

<sup>1</sup>Artigo produzido a partir da apresentação dos alunos da AMF no Painel “Jovem e Sociedade”, realizado durante o Meeting Internacional “Pessoa e Sociedade”, organizado pela Fundação Antonio Meneghetti em Haia, Holanda, em 6 de junho de 2022, e atualizado após a realização da disciplina “World Leaders: habilidades e competências profissionais para uma nova geração internacional”, organizada pela AMF em parceria com a UNITAR.

<sup>2</sup>Bacharelado em Ontopsicologia e Administração na Antonio Meneghetti Faculdade. - [caue72200@gmail.com](mailto:caue72200@gmail.com).

<sup>3</sup>Bacharelado em Ontopsicologia na Antonio Meneghetti Faculdade. - [sofiabevilaqua2001@gmail.com](mailto:sofiabevilaqua2001@gmail.com)

<sup>4</sup>Mestrando em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí UNIVALI (com bolsa parcial); Especialista em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais PUC/MG; Especialista em Ensino de Filosofia pela Universidade Federal de Pelotas UFPEL; Graduando em Licenciatura em Filosofia pela Universidade Federal de Pelotas UFPEL; Bacharel em Direito pela Antonio Meneghetti Faculdade AMF (com bolsa integral do Programa Federal Universidade para Todos - ProUni). - [wilianfriedrichneu@gmail.com](mailto:wilianfriedrichneu@gmail.com).

<sup>5</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Mestre em Comunicação Midiática pela UFSM, Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Cidade São Paulo (UNICID) e em Ontopsicologia pela Universidade Estadual de São Petersburgo, Graduado em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). - [coordfoil@faculdadeam.edu.br](mailto:coordfoil@faculdadeam.edu.br).

**Self-realization as a right-duty for the development of human beings in society: the experience of the international discipline amf and unitar in the hague**

**Abstract:** On the approach of responsible training and fostering of young leaders provided by Antonio Meneghetti Faculdade, this research works on the importance of human duties in relation to their rights. A person who has the practical conscience of his or her duties is capable of achieving his or her own realization and, with that, evolve him or herself socially in the most diverse scenarios, even internationally. This theoretical development research begins with the presentation of the United Nations and the Universal Declaration of Human Rights, as a search by its members for fundamental guarantees for every human being. Following that, it is addressed the dimension of Human Rights and Duties from the contributions of Ontopsychology. Finally, the ethical criterion of the human being is rescued for the refoundation of law and its codes in humanist premises, from universal precepts of the UN to the different social adaptations of each culture and nation. The result, from the international experience of the AMF students in The Hague, initiated at the Meeting “Person and Society” and continued in the international discipline held in partnership with UNITAR “World Leaders: professional skills and competences for a new international generation”, is that the right-duty to realization can be the guarantee of human development in society.

**Keywords:** Human Rights, duties, self-realization, internationality, youth leaders, Ontopsychology.

**La autorrealización como derecho-deber para el desarrollo del ser humano en sociedad: la experiencia de la disciplina internacional amf y unitar en la haya**

**Resumen:** A partir de la formación responsable de jóvenes líderes impartida por la Faculdade Antonio Meneghetti, esta investigación discute la importancia de los deberes del ser humano en relación a sus derechos. Un individuo que tiene conciencia práctica de sus derechos y deberes es capaz de lograr su propia realización y, con ello, desenvolverse socialmente en los más diversos escenarios, incluidos los internacionales. Este trabajo de desarrollo teórico se inicia con la presentación de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, como una búsqueda por parte de sus países miembros de garantías fundamentales a todo ser humano. A continuación, se aborda la dimensión de los Derechos y Deberes Humanos desde los aportes de la Ontopsicología. Finalmente, se rescata el criterio ético de lo humano para la refundación del derecho y sus códigos en premisas humanistas, desde preceptos universales de la ONU hasta las distintas adaptaciones sociales de cada cultura y nación. El resultado, basado en la experiencia internacional de los estudiantes de AMF en La Haya, comenzó en el Encuentro “Pessoa e Sociedade” y continuó en la disciplina internacional realizada en asociación con UNITAR “Líderes Mundiales: habilidades y competencias profesionales para una nueva generación internacional”, es que el derecho-deber a la autorrealización puede ser la garantía del desarrollo del ser humano en sociedad.

**Palabras clave:** Derechos Humanos, deberes, autorrealización, jóvenes líderes, Ontopsicología.

## **Introdução**

O intuito deste trabalho é abordar a oportunidade de protagonismo que possuímos enquanto jovens no espaço e na dinâmica em que vivemos atualmente, tanto em âmbito local, onde atuamos em nosso cotidiano de estudo e trabalho, quanto em âmbito global, a partir da ocasião que temos de vivenciar e participar dos projetos da Faculdade Antonio

Meneghetti (AMF) e da Fundação Antonio Meneghetti (FAM) em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU).

A possibilidade de aplicar localmente princípios, conhecimentos, experiências e novidades de caráter internacional é conhecida como pensamento ou atitude “glocal” (pensar global e agir local), e é a visão que move hoje os jovens que anseiam por se tornarem cidadãos globais. Promover uma educação integral capaz de despertar nos alunos uma responsabilidade por si mesmos e pelo seu contexto local, a partir também de vivências internacionais, é um dos diferenciais da AMF. Entre tantos eventos e projetos desenvolvidos ao longo dos últimos anos, essa proposta de formação também se materializa por meio de disciplinas internacionais realizadas pela AMF em parceria com a UNITAR, braço de treinamento e formação das Nações Unidas.

Este relato inicia com a apresentação das Nações Unidas e a Declaração Universal dos Direitos Humanos, como uma busca dos seus países-membros por garantias fundamentais a todo ser humano. Na sequência é abordada a dimensão dos Direitos e Deveres Humanos a partir das contribuições da Ontopsicologia: se quisermos manter a eficácia dos direitos, devemos também dar estrutura aos deveres, com a proposição de um direito-dever à autorrealização. Por fim, o critério ético do humano é resgatado para a refundação do direito e seus códigos em premissas humanistas, de preceitos universais da ONU às diferentes adaptações sociais de cada cultura e nação.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 A importância da organização das Nações Unidas no desenvolvimento humano e a formação internacional de novas jovens lideranças pela Antonio Meneghetti Faculdade**

As Nações Unidas foram criadas em 24 de outubro de 1945, logo após a ratificação dos 51 Estados-membros signatários do documento fundador da organização: a Carta das Nações Unidas. A Carta da ONU, criada anteriormente à Declaração Universal dos Direitos Humanos, foi elaborada durante a Segunda Guerra Mundial, enquanto Londres era sede de 9 países exilados (Nações Unidas, 2007), em um período de muita insegurança e incerteza sobre as diretrizes que o mundo estava tomando naquele momento.

Compreendendo o ponto de partida e este no qual nos encontramos, muita coisa mudou política e economicamente de lá para cá.

Atualmente, contendo 193 países-membros, a Organização das Nações Unidas busca estabelecer dialéticas, colaborações e propostas de evolução globais, que contenham uma maior amplitude e abrangência a respeito das problemáticas que todas as nações enfrentam. No Brasil, a organização possui representação fixa desde 1947 (Nações Unidas, 2016).

Por mais complexo e dinâmico que o mundo tenha se tornado, a ONU é ainda o único espaço no planeta onde todos os povos podem se reunir e tomar decisões que atuem em prol do desenvolvimento humano global. A ONU também se propõe a criar espaços de debates em mútua escuta internacional, sendo exemplo para outras organizações que atuam em convergência de propósitos.

A partir desses debates e diálogos, dentro da Organização das Nações Unidas são tomadas decisões a respeito do mundo, por isso é importante ressaltar o papel de protagonismo e de responsabilidade de cada nação – e suas respectivas lideranças – com o objetivo de conduzir a uma dialética humana e social internacional, que saiba especificar e ressaltar tanto os direitos quanto os deveres de cada ser humano que vive em sociedade e habita esse planeta em constante mutação. Neste sentido, especifica-se na Declaração Universal (Unicef, 2022) que os direitos humanos são direitos inerentes a todos os seres humanos, independentemente da sua raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição. Os direitos humanos incluem o direito à vida e à liberdade, liberdade de opinião e expressão, o direito ao trabalho e à educação, entre outros. Todos têm direito a estes direitos, sem discriminação.

Vinculadas a esses princípios universais, são criadas dentro da ONU agências, escritórios e organizações que trabalham em prol de encontrar o caminho resolutivo para as problemáticas globais que dificultam o processo do desenvolvimento humano. Dentre estas entidades, destacam-se as organizações em status consultivo junto à ONU, que atuam em paridade com as diretrizes estabelecidas pelas Nações Unidas. Essas organizações são convidadas pelo Conselho Econômico e Social (ECOSOC) a participar de atividades e debates desenvolvidos pela Organização das Nações Unidas, sendo assim importantes para processos decisórios tomados em âmbito global, pois são detentoras do conhecimento local e responsabilidade sobre o futuro daquele grupo, localidade ou contexto em que atuam.

As Nações Unidas também são responsáveis pelas diretrizes estabelecidas nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que contam com 169 metas vinculadas, determinando um conjunto de ações para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade, que foram criadas no ano de 2015 na sede das Nações Unidas, em Nova York, contribuindo com a Agenda 2030: “O objetivo principal dessa nova agenda é não deixar ninguém para trás. Ou seja, é imprescindível que todas as pessoas, em todas as partes do mundo, sejam parte dessa transformação.” (UNODC, 2022)

A Fundação Antonio Meneghetti, criada pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti em 29 de janeiro de 2010, adquiriu desde 2016 o status consultivo especial junto ao ECOSOC da ONU (Fundação Antonio Meneghetti, 2022). Tendo como prioridades a educação, o incentivo à cultura e à pesquisa, hoje a FAM conta com diversos projetos que auxiliam e corroboram para o processo de desenvolvimento integral do ser humano a fim de que, por meio da promoção da cultura humanista, e utilizando os preceitos da ciência ontopsicológica, construam-se lideranças capazes e resolutivas nas mais diversas áreas que do conhecimento humano, da economia à pedagogia, da medicina à tecnologia.

Tendo essa base sólida de conhecimentos e projetos em prol do desenvolvimento integral do ser humano, e atuando em alinhamento com o ECOSOC, a Fundação Antonio Meneghetti proporciona aos alunos da Antonio Meneghetti Faculdade a oportunidade de experienciar, em âmbito internacional, as Nações Unidas. Um destes projetos é criação e oferta à comunidade acadêmica de disciplinas internacionais realizadas em parceria com a UNITAR, cursadas em parte no Brasil e em parte em sedes e escritórios internacionais das Nações Unidas (Faculdade Antonio Meneghetti, 2022).

A primeira disciplina internacional foi realizada em 2019, intitulada “Diplomacia Multilateral e Liderança”, e cursada em parte na AMF no Brasil e em parte na sede da ONU em Genebra, na Suíça. A segunda edição da disciplina, realizada em 2022, foi intitulada “World Leaders: habilidades e competências profissionais para uma nova geração internacional”, e contou com 70 alunos e professores da AMF que tiveram aulas no Brasil e no Palácio da Paz, em Haia, na Holanda.

Essa iniciativa busca estimular nos alunos, enquanto jovens, estudantes e profissionais, a vivência de uma experiência internacional que os ajude a se desenvolver como protagonistas, capazes de atuar a própria vocação, conduzindo a vida com

responsabilidade e contribuindo com a sociedade em que vivem, crescem, trabalham e constroem.

## **2.2 A dimensão do dever aplicada à Declaração Universal dos Direitos Humanos: atividade proposta pela disciplina internacional**

Entrando no âmbito daquilo que foi realizado na disciplina internacional “World Leaders: habilidades e competências profissionais para uma nova geração internacional”, os alunos participantes foram instigados a refletir acerca da Declaração Universal da ONU e a propor ideias para um novo tratado sobre os Direitos Humanos que englobasse também a dimensão do Dever.

Ao longo das últimas décadas, tem-se falado muito acerca de direitos. Aqueles presentes na Declaração Universal são uma intenção de garantia da segurança, bem-estar e integridade da pessoa humana, porém, o ponto que deve ser atentado é que, conexo a todo direito, existe também um dever. Segundo Antonio Meneghetti (2014, p. 30), “[...] a juventude de hoje se baseia excessivamente no ‘direito de’, e não compreende a responsabilidade sobre *o que dar* à sociedade”.

Lendo a Declaração Universal das Nações Unidas (Unicef, 2022), chama a atenção que a palavra “dever” aparece apenas 2 vezes nos artigos ali expostos, ao passo que a palavra “direito” figura 70 vezes, o que pode levar à seguinte reflexão: para que os direitos se sustentem e nós, enquanto seres humanos, não entremos em uma lógica puramente de recepção e passividade em relação a nós mesmos, à nossa vida e ao Estado, precisamos também ter a consciência prática dos nossos deveres.

Eu não quero limitar o conceito de direito de ninguém, mas é básico que, se existe um direito, corresponda uma reação óbvia, descontada, física do dever. O meu direito existe até onde começa o direito do outro. E então, se quisermos manter a inteligência, a eficácia dos direitos, devemos também dar estrutura aos deveres, os deveres que depois devem ser expressos através dos conceitos de responsabilidade e reciprocidade. (Meneghetti, 2011, p. 60)

Essa questão do direito-dever do ser humano, muitas vezes esquecida ou distorcida por diferentes esferas da sociedade e potencializada pelo mundo midiático, na verdade é uma condição natural e intrínseca do indivíduo em sociedade, é o modo de funcionamento natural do ser humano. Isso se dá porque “antes da sociedade há o indivíduo. A sociedade

forma os indivíduos, mas, de qualquer forma, é sempre o indivíduo o primeiro capilar que forma o corpo social” (Meneghetti, 2018, p. 23).

Para que se possa restabelecer essa consciência, é preciso lembrar do ser humano como um indivíduo responsável pela construção da própria realidade, capaz de responder em primeira pessoa pelo que lhe acontece. A partir do momento em que existimos, tendemos a nos mover, a seguir para uma direção que é somente nossa. Em cada um existe a ambição de alcançar e atuar um potencial que corresponde somente à própria identidade. “Na sua unicidade, o indivíduo apela-se absoluto, tem necessidade de algo pelo qual fazer imensamente para si e para todos. Um líder, mais do que os outros, tem necessidade de ser a si mesmo” (Meneghetti, 2018, p. 24).

Temos, portanto, direito de conhecer esse potencial, temos direito à autorrealização. Autorrealização nesse contexto entendida como a realização integral do ser humano, ou seja, quando o indivíduo constrói e é a si mesmo em todas as esferas da sua vida. Uma vez que possuímos esse direito, é nosso dever realizá-lo, isto é, construir, desenvolver e criar meios para chegar até ele. É aqui que o ser humano experimenta a sua responsabilidade enquanto indivíduo e enquanto ente social, e evidencia a própria dignidade. Isso acontece quando ele sabe reconhecer a própria posição e colher o próprio mérito.

Essa dimensão pode ser evidenciada ao resgatarmos os valores do humanismo perene:

A tarefa fundamental que o homem deve cumprir é, segundo os humanistas, a *autorrealização*, na qual é fundamental a *felicidade individual* e a possibilidade de gozar das próprias *capacidades*. Portanto, o Humanismo tem uma grande atenção para o singular e em tudo isso existe uma *visão otimista*: o homem pode vencer, pode resolver, é capaz, pode participar da criação. (Meneghetti, 2014, p. 75)

Partindo dessa visão, no interior dos tratados, acordos e legislações que dizem respeito ao indivíduo, é preciso que exista um critério ético do humano. Ao aplicar a Ontopsicologia na dimensão social, Meneghetti especifica que este critério encontra-se no próprio homem: “Penso que o homem seja a fonte da qual é preciso escavar, para encontrar um critério geral, que nos dê a coragem de evoluirmos e efetuarmos a nossa crise cotidiana” (Meneghetti, 2018, p. 25).

O conceito de critério ético do humano foi proposto por Meneghetti em um Congresso Internacional de Ontopsicologia, em Moscou, na Rússia (Meneghetti, 2018). O conteúdo ali abordado deu origem ao livro “O critério ético do humano”, obra que reforça

a consistência teórica e a aplicabilidade prática das ideias que foram expostas no Meeting Internacional “Pessoa e Sociedade”, organizado pela Fundação Antonio Meneghetti em Haia, e depois desenvolvido de modo prático e aplicado na disciplina internacional “World Leaders” no Palácio da Paz (Faculdade Antonio Meneghetti, 2022). Assim, com um critério que traz à tona a responsabilidade do indivíduo, a partir do fazer por si mesmo, ele consegue contribuir com o meio social no qual está envolvido de modo mais funcional, resolutivo e humano.

### **2.3 Os desafios contemporâneos e a autorrealização como dever internacional**

Passados setenta anos da sua criação, a Organização das Nações Unidas (ONU) enfrenta agora novos desafios. A globalização e o avanço acelerado da tecnologia (Castells, 2005), aliada à mobilidade crescente entre os povos, evidenciam uma problemática no plano legislativo, econômico, político e social: o indivíduo que não está mais limitado ao seu território nacional. Gunther destaca que “a globalização é um processo policêntrico, no qual diversos âmbitos vitais superam seus limites regionais e constituem, respectivamente, setores globais autônomos” (Gunther, 2005, p. 87). O nacionalismo e a regionalidade dão lugar a uma pessoa que se vê cada vez mais internacional, transnacional, um ser social sem fronteiras.

Sobre a importância e o papel da ONU nesse contexto de transformações, Antonio Meneghetti diz que:

A ONU é importante, porque todas as monoculturas do passado, também as grandes religiões, são relativas. Penso que a autoridade que levaremos exclusiva no Terceiro Milênio será aquela da ONU, porque ali há o conselho de todos os povos: juridicamente e sociologicamente, é a mesa que representa o ponto de vista dos povos que são hóspedes deste planeta. Portanto, cada nação se tornará potente na medida em que respeitará os princípios da ONU. (MENEGHETTI, 2022a, pp. 65-67)

Este novo paradigma implica uma reflexão: como a ONU e os seus países-membros enfrentarão esse novo desafio, isto é, a pessoa de direito internacional, o indivíduo empreendedor transnacional, que agora se coloca em uma situação peculiar, estando para além da jurisdição de um país específico e em uma verdadeira lacuna no que concernem os tratados de direitos internacionais. É inegável que o deslocamento humano é um dos

marcos civilizatórios a ser organizado não só em termos legislativos e econômicos, como também em relação às políticas internacionais.

Na obra “Os Tribunais Internacionais Contemporâneos”, o falecido magistrado brasileiro da Corte Internacional de Justiça, Antônio Augusto Cançado Trindade, apresenta inovações aos Estados, Organismos Internacionais e para a sociedade civil, deduzindo a ampliação dos “judiciáveis”, aliado ao diálogo entre os diversos tribunais, formando-se uma jurisprudência coerente e aplicável universalmente. Diz o autor: “A própria Carta das Nações Unidas cuida de prever (artigo 95) a criação de novos tribunais internacionais, o que tem ocorrido na prática, tornando o Direito Internacional contemporâneo hoje mais bem equipado para a solução judicial de controvérsias em distintas áreas de regulamentação” (Trindade, 2013, p. 45).

Nesse contexto, mais do que uma mudança legislativa no plano internacional, é necessário direcionar o olhar ao ser humano. As políticas de fluxos migratórios, o fomento à economia e o acompanhamento das instituições, tanto a nível nacional quanto internacional, representam ao Estado e à sociedade civil uma grande oportunidade de evidenciar o problema da autorrealização do homem no centro das discussões. Portanto, mostra-se necessário, primeiro, a transcendência de uma visão de que o mundo depende exclusivamente do Estado: o Estado que emprega, que movimenta a economia, que fornece saúde, educação, dentre outras coisas. A pergunta fundamental é: onde está o indivíduo nesta equação? É a pessoa, na sua existência e com as suas vontades, com as suas realizações, e que, a partir da construção de si, também define os rumos do Estado e da civilização.

Talvez seja possível avançar em termos de normas humanitárias de direitos internacionais se mais do que responsabilizar os Estados, seja responsabilizado também o indivíduo, que é sujeito de direitos, sim, mas também de deveres (Meneghetti, 2007). Significa dizer que existe uma relação necessária entre direito-dever do cidadão de realizar o seu potencial, encontrar a sua vocação, autorrealizar-se. A reflexão acima exposta é também no sentido de dar protagonismo responsável ao ser humano no plano internacional. Naturalmente, não se fala em abrir mão das responsabilidades atribuídas aos Estados, especialmente, no plano doméstico, mas é preciso também pensar em direitos e obrigações que visem dar ao indivíduo a compreensão de suas responsabilidades, transferindo-se e inovando na compreensão da instituição de “compromissos fundamentais” à sociedade civil.

E mais do que uma simples alteração legislativa, é preciso uma pedagogia que possibilite estimular a realização histórica do ser humano. Uma pedagogia que consinta um novo olhar para o ser humano, capaz de desenvolver a sua força, a sua potência, a sua individualidade, isto é, a sua intrínseca natureza (Fundação Antonio Meneghetti, 2017). Essa valorização da pessoa e das suas habilidades de natureza são fundamentais para propiciar a autorrealização e, conseqüentemente, fazer emergir uma sociedade mais civilizada e humana.

Porque é o instituto de educação que deve ser o lugar onde, por um lado, se acumulam os conhecimentos e habilidades concretas e, por outro lado, se forma a pessoa. A Pessoa, de letra maiúscula, tem aquele conjunto de valores humanitários e humanistas que acabaram por garantir o dia de amanhã. (TSVETKOVA, 2016. p. 7)

A Ontopsicologia, enquanto ciência epistêmica e interdisciplinar, demonstra ao indivíduo que ele é capaz de uma tomada de consciência sobre a sua natureza humana em evidência na história. Antonio Meneghetti (2022b, p.121) afirma que “nós somos nascimento e proporção da vida, podemos usar mil estradas, mas no final o ser nos apela inexoravelmente através de todas as experiências.” A visão ontopsicológica parte de um ser humano que, a partir do seu desenvolvimento, realiza e contribui no desenvolvimento da comunidade, da civilidade. Considera que a pessoa, em sua singularidade, possui uma natureza específica inata, com certos potenciais naturais e que, se desenvolvidos com trabalho e responsabilidade, possibilitam a realização de si e da coletividade (Fundação Antonio Meneghetti, 2019).

Alguém poderia questionar se isso não é “utópico” e “impraticável” pelas nações, tendo em vista as diversidades culturais, geográficas, econômicas, políticas, jurídicas, sociais, etc. Como resposta, a reflexão é de que é possível. A praticabilidade da pedagogia somente se concretiza se for constituída a partir do próprio desenvolvimento humano, do nosso próprio fazer cotidiano que consente a *nossa própria* realização na existência. E aqui reside as contribuições inovativas da pedagogia ontopsicológica aplicada à formação e ao desenvolvimento de lideranças (Meneghetti, 2022c).

Se, por exemplo, os operadores sociais, profissionais e gestores que operam no âmbito das Nações Unidas, seus projetos e iniciativas, forem estimulados ou conduzidos à formação de uma *forma mentis* que não apenas reflita, discuta e debata sobre visões e propostas atualizadas ao momento contemporâneo, mas também passe — a partir da dimensão do direito-dever e da autorrealização expostos anteriormente — à prática, à

execução, à transformação concreta da realidade, teremos então organismos internacionais mais preparados e capacitados a acompanhar as transformações do mundo e, naturalmente, mais capazes de promover os direitos e deveres humanos. Antonio Meneghetti (2022a, p. 49) diz que “todos trabalharão nas suas nações, porém se cada semente faz a sua grande planta no céu, do valor desses muitos, pode-se colher um ponto eficiente de valor.”.

A lei, a política, a economia, o Estado de modo geral, em um segundo momento, enquanto fatores externos, auxiliam nas condições de civilidade e desenvolvimento entre os povos. Por isso, mais do que nunca, tem-se uma oportunidade especial de resgatar a dignidade do ser humano e colocar a autorrealização como um direito e um dever cívico de todo indivíduo. Existe, primeiro, uma responsabilidade consigo próprio, com o nosso país, capaz de ser referência de prosperidade e humanidade, exemplo para todas as nações, onde os indivíduos podem e são responsáveis pela própria realização histórica. Fazendo assim primeiro o nosso trabalho, internamente, somos capazes de mostrar em evidência histórica o que todos os demais podem, se quiserem, fazer.

### **Considerações Finais**

O presente trabalho teve por objetivo abordar e relatar a oportunidade de formação pessoal e profissional conferida aos jovens, tanto em âmbito nacional, quanto internacional, os quais, inseridos em um contexto digital e globalizado, têm a possibilidade histórica de ocupar espaços na dinâmica internacional, a partir da vivência e participação nos projetos da Faculdade Antonio Meneghetti e da Fundação Antonio Meneghetti, em parceria com a Organização das Nações Unidas.

A partir da formação internacional realizada na disciplina “World Leaders: habilidades e competências profissionais para uma nova geração internacional”, os alunos participantes foram instigados a refletir acerca da Declaração Universal da ONU e a propor ideias e inovações para um novo tratado sobre os Direitos Humanos que englobasse também a dimensão do Dever e que fosse capaz de proporcionar civilidade entre os povos, independente das suas diferenças culturais.

Neste sentido, o relato buscou abordar a dimensão dos Direitos e Deveres Humanos a partir das contribuições da Ciência Ontopsicológica e como as suas inovações podem servir às Nações Unidas e aos seus países-membros, como forma de aprimorar não só a Declaração Universal dos Direitos Humanos, mas também os sistemas e mecanismos

internacionais de proteção aos direitos humanos. Como ponto fundamental de inovação, levantou-se a discussão que a eficácia dos direitos registrados nas cartas internacionais depende de uma atualização que dá estrutura aos *deveres humanos*, mais especificamente, a proposição de um direito-dever à autorrealização.

Para que isso fosse possível, deu-se especial ênfase ao critério ético do humano, resgatando-se premissas humanistas, alicerçadas pelas inovações trazidas pela Ontopsicologia, de modo a refundar o direito e seus códigos em reversibilidade à ética de natureza do ser humano, propiciando critérios jurídicos universais às diferentes culturas e povos que integram as Nações Unidas.

Resgatar a dignidade do ser humano e colocar a autorrealização como um direito e um dever cívico de todo indivíduo são pilares para a concretização de uma civilidade mais humanizada. Cada um de nós possui uma responsabilidade consigo próprio, com o seu desenvolvimento e realização. Depois, essa dinâmica também se traduz em crescimento e contribuição à sociedade, ao Estado, ao país em que vivemos. Deste modo, fazendo primeiro aquilo que nos é próprio enquanto direito e dever humano e cívico – cada indivíduo construindo a si mesmo – depois seremos capazes de demonstrar em evidência histórica e estimular que todos os demais com os quais convivemos também se realizem em prol de si mesmos e da sociedade que, cotidianamente, constroem.

## Referências

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI. **AMF & Internacionalidade**. Disponível em: < <https://faculdadeam.edu.br/amf/amf-e-internacionalidade#undefined4>>. Acesso em: 27 out. 2022.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Formando lideranças para o desenvolvimento futuro: compartilhando experiências**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Pedagogia contemporânea: responsabilidade e formação do jovem para a sociedade do futuro**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2017.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. **Fundação Antonio Meneghetti torna-se organização em status consultivo especial junto ao Conselho Econômico e Social da ONU.** Disponível em: <<https://fundacaoam.org.br/quem-somos/fam-ecosoc>>. Acesso em: 27 out. 2022.

GUNTHER, Teubner. **La constitucionalización de la sociedad global.** In: El derecho como sistema autopoiético de la sociedad global. Lima: ARA Editores. 2005.

MENEGHETTI, Antonio. **O critério ético do humano.** 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.

MENEGHETTI, Antonio. **A crise das democracias contemporâneas.** Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2007.

MENEGHETTI, Antonio. **Do Humanismo Histórico ao Humanismo Perene.** Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre... Pessoa e sociedade.** Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022a.

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre... Aos novos líderes do futuro.** Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2022c.

MENEGHETTI, Antonio. Direitos e Deveres. **Revista Performance Líder**, São Paulo, ano IV, n. 7, pp. 58-62, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia.** Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2022b.

NAÇÕES UNIDAS. A Carta das Nações Unidas. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, 16 de setembro de 2007. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91220-carta-das-nacoes-unidas>>. Acesso em: 23 out. 2022.

NAÇÕES UNIDAS. A ONU no Brasil. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, 01 de setembro de 2006. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/node/52526>>. Acesso em: 23 out. 2022.

RIEDER, Daiane Dutra; MACHADO, Mateus Renard. Passagens de valor para uma cidadania global: a formação humanista de uma inteligência superior e o conseqüente alcance de um direito fundamental em consonância com os valores das Nações Unidas. **Saber Humano**, Restinga Sêca, v. 8, n. 13, p. 102-114, dez. 2018. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/352/353>. Acesso em: 25 out. 2022.

TSVETKOVA, Larissa. **Uma pedagogia para o futuro.** Disponível em: <<https://reciprocidade.emnuvens.com.br/novapedagogia/article/viewFile/131/152>> Acesso em: 25 de Outubro de 2022

UNICEF. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>> Acesso em: 25 de Outubro de 2022.

UNODC, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/crime/embaixadores-da-juventude/conhea-mais/a-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentvel.html>>. Acesso em: 27 out. 2022.



## Inclusão escolar e formação docente: caminhos possíveis

Luciana Alves Oliveira<sup>1</sup>

Priscila dos Santos Ebling<sup>2</sup>

**Resumo:** A inclusão escolar é tema recorrente nos espaços escolares, bem como em trabalhos acadêmicos. Diante de tal temática e da necessidade de seguir repensando-a, surge o propósito desta presente investigação: problematizar os conhecimentos produzidos em teses e dissertações sobre a inclusão escolar em um cenário de formação docente continuada. Para isso, foram analisados seis trabalhos acadêmicos que discorriam sobre a temática da inclusão escolar de alunos com deficiência na escola regular de ensino e que se preocupavam com a formação docente, são eles: Decker (2006), Piovenzi (2013), Sá (2014), Silva (2015), Dantas (2016) e Amaral (2019). Como resultados, destaca-se a relevância de repensar a formação tanto inicial como continuada (em cursos de nível de mestrado e doutorado), em aspectos concernentes à inclusão escolar de alunos com deficiência. Destaca-se, ainda, a busca por inspiração na formação dos profissionais das salas especializadas, conforme registrado no trabalho de Silva (2015). Ademais, como um caminho possível, reforça-se a necessidade de uma intensa parceria entre a universidade e a escola, a fim de minimizar entraves escolares, especialmente em um cenário com sequelas da pandemia de Covid-19. Nas considerações finais, apresenta-se, como sugestão e/ou alternativa, um projeto formativo piloto a ser realizado com os estudantes da pós-graduação, com o intuito de intensificar a parceria entre escola pública e universidade, a fim de se analisar, futuramente, os efeitos de tal projeto no campo educacional.

**Palavras-chave:** Docência. Inclusão Escolar. Formação continuada.

### **School inclusion and teacher training: posible paths**

**Abstract:** School inclusion is a recurring theme in school spaces, as well as in academic works. Faced with this theme and the need to continue rethinking it, the purpose of this present investigation arises: to problematize the knowledge produced in theses and dissertations on school inclusion in a scenario of continuing teacher education. For this, six academic works were analyzed that

---

<sup>1</sup>Especialista em Educação Especial e Inclusão, Licenciatura em Pedagogia, Mestranda em Educação pela UNISINOS e Professora da educação básica da rede pública do Estado de Mato Grosso. - luciana\_de\_oliveiraalves@hotmail.com

<sup>2</sup>Mestra em Educação e Licenciatura em Letras/Português pela UNISINOS. É professora de Língua Portuguesa e Produção Textual na educação básica. - eblingpri@gmail.com

discussed the theme of school inclusion of students with disabilities in regular schools and who were concerned with teacher training, they are: Decker (2006), Piovenzi (2013), Sá (2014), Silva (2015), Dantas (2016) and Amaral (2019). As a result, the relevance of rethinking both initial and continuing education (in master's and doctoral level courses) is highlighted, in aspects concerning the school inclusion of students with disabilities. Also noteworthy is the search for inspiration in the training of professionals in specialized rooms, as recorded in the work of Silva (2015). Furthermore, as a possible path, the need for an intense partnership between the university and the school is reinforced, in order to minimize school barriers, especially in a scenario with sequelae of the Covid-19 pandemic. In the final considerations, it is presented, as a suggestion and/or alternative, a pilot training project to be carried out with graduate students, with the aim of intensifying the partnership between public school and university, in order to analyze, in the future, the effects of such a project in the educational field.

**Keywords:** Teaching. School inclusion. Continuing training.

### **Inclusión escolar y formación docente: caminos posibles**

**Resumen:** La inclusión escolar es un tema recurrente en los espacios escolares, así como en los trabajos académicos. Frente a este tema y de la necesidad de seguir repensándolo, surge el propósito de la presente investigación: problematizar los saberes producidos en tesis y disertaciones sobre la inclusión escolar en un escenario de formación continua de docentes. Para ello, se analizaron seis trabajos académicos que discutieron el tema de la inclusión escolar de estudiantes con discapacidad en escuelas regulares y que se preocuparon por la formación docente, ellos son: Decker (2006), Piovenzi (2013), Sá (2014), Silva (2015), Dantas (2016) y Amaral (2019). Como resultado, se destaca la pertinencia de repensar la educación tanto inicial como continua (en cursos de nivel de maestría y doctorado), en aspectos concernientes a la inclusión escolar de estudiantes con discapacidad. También se destaca la búsqueda de inspiración en la formación de profesionales en salas especializadas, como consta en el trabajo de Silva (2015). Además, como posible camino, se refuerza la necesidad de una intensa colaboración entre la universidad y la escuela, a fin de minimizar los obstáculos escolares, especialmente en un escenario con secuelas de la pandemia de Covid-19. En las consideraciones finales, se presenta, como sugerencia y/o alternativa, un proyecto piloto de formación a ser realizado con estudiantes de posgrado, con el objetivo de intensificar la alianza entre la escuela pública y la universidad, con el fin de analizar, en el futuro, los efectos de tal proyecto en el campo educativo.

**Palabras-clave:** Enseñanza. Inclusión Escolar. Formación continua.

## **Introdução**

O mundo enfrentou e ainda enfrenta um dos maiores desafios vividos no tocante à saúde e à preservação da vida. Foi necessário vigilância de cada um para que o outro não se tornasse vítima de um vírus que em alguns indivíduos foi fatal, somado a tudo isso, o

uso obrigatório de máscara, estudos de métodos de controle desse vírus, atividades antes presenciais, agora on-line e híbrido, passaram a fazer parte de todo este cenário, independentemente do espaço geográfico.

Diante do grande desafio enfrentado no mundo devido à pandemia de Covid-19, em que a sociedade vê mudanças drásticas e repentinas, a educação também precisou ser repensada. Dados do INEP (2020) apontaram que 99,3% das escolas brasileiras suspenderam as atividades presenciais durante a pandemia, atendendo aos alunos por aplicativos, aulas on-line ou atividades impressas, com recadinhos instrutivos para a família desenvolver em casa. Nesses casos, foi a solução mais indicada, dado a realidade. A educação brasileira recebe em suas escolas tipos diferentes de alunos, como por exemplo, alunos com deficiência em escolas regulares de ensino. Portanto, diante de tudo o que foi registrado anteriormente, é relevante buscar entendimentos no que concerne à inclusão escolar de alunos com deficiência e a formação continuada docente.

Este texto trata-se de um segmento de uma pesquisa de Mestrado em Educação ainda em desenvolvimento. Tal pesquisa busca compreender através de narrativas docentes a inclusão escolar de alunos com deficiência a partir das políticas de inclusão em um município do Estado de Mato Grosso. Porém, o objetivo deste presente texto é *problematizar os conhecimentos produzidos em teses e dissertações sobre a inclusão escolar em um cenário de formação docente continuada.*

Para tal, optou-se, a partir de um conjunto de palavras, a saber: inclusão escolar e anos iniciais, por pesquisas no catálogo de teses e dissertações – CAPES. Da gama de teses e dissertações que apareceram foram criados critérios de seleção dos materiais, quais foram: primeiro pela temática inclusão; segundo, buscou-se por pesquisas realizadas nos anos iniciais do ensino fundamental; terceiro, alunos com deficiência e, por último, optou-se por formação docente.

As pesquisas mapeadas ocorreram nos anos de 2006 a 2019, são elas: Decker (2006), Piovezani (2013), Sá (2014), Silva (2015), Dantas (2016) e Amaral (2019). As investigações foram realizadas em diferentes cidades brasileiras: Belém/PA, São Leopoldo/RS, Natal/RN, Cascavel/PR, Seropédica/RJ e Porto Alegre/RS. Dentre tantas leituras realizadas pelos pesquisadores, alguns autores foram mais citados, entre as seis pesquisas, quatro delas constavam os seguintes autores: Baptista (2006), Mantoan (2003), Mazzotta (1996), Libâneo (2010) e Tardif (2002). A metodologia utilizada na maioria das pesquisas focava na abordagem qualitativa. Os procedimentos metodológicos foram:

análise documental, entrevista semiestruturada, observação participante, grupo focal, questionário, portfólios reflexivos, encontros reflexivos e entrevistas.

Na análise do material observou-se que a aposta está na formação continuada docente como um caminho viável para ser repensado práticas inclusivas, principalmente no que concerne à inclusão de alunos com deficiência na sala regular de ensino. Os trabalhos não deixam de apontar para a necessidade de rever cursos de formação inicial como sendo um local que deveria enfatizar mais a prática escolar e oferecer mais discussões teóricas com aprofundamento da temática em questão. Para este presente trabalho, somado às teses e às dissertações, buscou-se discutir conjuntamente com autores que trabalham num linear entre educação, filosofia e sociologia para tensionar a inclusão, tais como: Arnold (2006), Rech (2010), Menezes (2011), Sennett (2012), André (2010), dentre outros.

Para isso, na próxima seção, nos dedicaremos a analisar os conhecimentos extraídos de teses e dissertações do campo da educação já referidas anteriormente. Ademais, conjuntamente com os autores supracitados, buscaremos estratégias outras que nos possibilitem alguns caminhos possíveis neste presente desafio de pensar a inclusão escolar repensando a formação docente, especialmente a partir de um contexto pandêmico que começou, em um âmbito educacional, a nos assolar fortemente em 2020.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Recorrências sobre a temática da inclusão escolar presente em teses e dissertações**

Durante a revisão de literatura da pesquisa maior de mestrado referida anteriormente, e ainda em andamento, foram identificadas recorrências que acompanharam os trabalhos, tais recorrências nos levam à formação de professores. Esse fato nos mobiliza a olhar com mais cautela para essa recorrência, tendo em vista que, no tempo presente, ainda ecoa pelos corredores da escola, isto é, pela ambiência escolar, o sentimento de despreparo dos docentes. Em outras palavras, potencializamos o ato de repensar o próprio pensamento acerca da realidade escolar e, também, de valorizar a própria produção de teses e dissertações do campo educacional, a fim de encontrar balizas, pilares, sustento na continuidade da formação docente e na minimização de entraves e desafios em um cenário pandêmico e de inclusão escolar. A seguir, percorremos os trabalhos, a fim de sinalizar tal recorrência.

Decker (2006) obteve como conclusão, por meio de suas análises, que os cursos de formação docente não ofereciam aos acadêmicos preparo para trabalhar com alunos com deficiência. Segundo Decker (2006): “Os acadêmicos julgam-se incapazes de dar conta dos alunos com deficiência, despreparados e impotentes frente à realidade que se encontra na escola comum”. (DECKER, 2006, p. 154). Nesse contexto, é importante que seja levado em consideração o período temporal em que ocorreu a pesquisa que estamos tratando neste momento, tendo em vista que a inclusão escolar de alunos com deficiência nas escolas regulares estava sendo implementada. A autora percebeu o receio dos recém formados para lidar com alunos com deficiência.

Nesse sentido, Piovezani (2013, p. 88) constatou, conforme as entrevistas, que os professores “não trazem de sua formação inicial e continuada o conhecimento necessário para atender os alunos com deficiência que chegam às suas salas de aula”. Segundo sua pesquisa, uma das questões apontadas pelos entrevistados como sendo uma problemática “é a falta de programas de formação que possibilitam ao professor conhecimentos específicos para atender a todos, independentemente de suas limitações e tipo de deficiência apresentada”, isto é, Piovezani (2013) considera de suma importância investimentos no que tange à formação continuada docente.

Já a pesquisadora Sá (2014, p. 123) voltou o seu olhar para os profissionais da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), e percebeu que estes alegaram não ter recebido formação satisfatória. Registrou que na formação acadêmica e continuada não tiveram momentos de reflexão sobre suas práticas pedagógicas, principalmente acerca de práticas inclusivas. Segundo Sá (2014), momentos de reflexões e debates são potentes para que os professores que atuam na sala de AEE façam trocas de experiências e ampliem seus conhecimentos para contemplar as necessidades específicas dos alunos.

Silva (2015, p. 104) constatou o quanto é potente a formação continuada a partir de “um grupo de professores que se reúne em função do objetivo de reinventar as práticas pedagógicas em seu contexto de trabalho”. Além disso, percebeu, também, que o diálogo entre os professores das salas regulares e dos que atuam na Sala de Atendimento Especializado promoveu, além do compartilhamento de experiências acerca do aprendizado do aluno com deficiência, a noção de corresponsabilidade entre os envolvidos nesse processo.

Dantas (2016, p. 252) observou que as professoras entrevistadas, ao falarem da escolarização de alunos com deficiência, se consideraram despreparadas, alegando a

necessidade de formação por falta de conhecimentos específicos para lidar com tipos diferentes de alunos com deficiência. Segundo a autora, a reflexão sobre a prática pedagógica pode ser potencializada no repensar e produzir novas práticas docentes.

Amaral (2019, p. 08) que “analisou o trabalho do coordenador pedagógico e o desenvolvimento da formação continuada de professores” na perspectiva da escola inclusiva, constatou que os coordenadores pedagógicos pouco se reconhecem como formadores, principalmente quando se trata de formações referentes à inclusão escolar. Nesse sentido, é necessário, segundo Amaral (2019), que os coordenadores pedagógicos sejam reconhecidos como formadores no espaço escolar, com capacidade de contribuir para a formação continuada docente.

Desse modo, foi perceptível (em parte já esperávamos), o quanto se busca por formações para seguir pensando na inclusão escolar de alunos com deficiência. Há repetições sobre a falta de preparo para lidar com alunos com deficiência nas salas de aula, bem como uma preocupação relacionada ao ensinar e ao aprender desses alunos, direcionando os professores a ajustarem suas práticas para um fazer pedagógico coerente com a realidade, que precisa ser inclusiva.

Segundo Arnold (2006), o espaço educacional se configura como lugar de aprendizagem, desse modo, os que ficam abaixo da média são colocados como “não-aprendentes”, sendo preciso corrigi-los. Assim, ações de apoio pedagógico são preparadas constantemente para correção. Essa correção, como um círculo vicioso, se repete para com o “não-aprendente”, consistindo, segundo a autora, em um “estado permanente de correção”, (ARNOLD, 2006, p. 162). Tudo isso nos induz a pensar que o desejo de homogeneização impulsionou buscas por meios de corrigibilidade para que todos estivessem dentro da média desejada.

Não obstante, a necessidade de incluir todos na escola tornou-se uma prerrogativa no Brasil. Houve, então, o surgimento de políticas de inclusão específicas para aqueles com deficiência, a fim de minimizar barreiras de entrada na escola. Rech (2010) registra que vários movimentos ocorreram para que, hoje, se chegasse ao termo “inclusão”. Segunda a autora, palavras como “normalização” e “integração” expressavam a entrada de alunos com deficiência na escola. Ainda, segundo Rech (2010), a terminologia “inclusão” começa a aparecer na plataforma governamental em 1997. O deslocamento de um termo para outro carrega marcas de um tempo que nos mostra o quanto a escola veio se adaptando, saindo da ideia de integração, em que parecia suficiente aceitar a entrada, “sem

muitas perspectivas de crescimento” (RECH, 2010, p. 165), e adentrando na ideia de inclusão, em que é preciso manter esse aluno na escola, preparando-o para o mercado de trabalho.

Congruente com o sistema neoliberal, que visa à preparação para o mercado de trabalho e a sujeitos gerentes de si, Menezes (2011) compreende a inclusão como um imperativo que firma convênio com a escola, a fim de produzir “subjetividades adequadas ao modo de vida da sociedade contemporânea”. Assim, a escola recebe essa incumbência e passa a produzir sujeitos desejáveis para esse tempo, no intuito de buscar segurança e organização social. Então, compreendemos que a inclusão surge para atender a necessidade de um tempo em que a escola busca meios para colocar seus alunos no mesmo nível de aprendizagem. Desse modo, há um empenho, por parte do Estado, para que políticas de inclusão sejam postas em prática, com o propósito de atender à sociedade, cada vez mais exigente.

Logo, tencionar a inclusão escolar, perpassando pela formação docente, urge como meio para repensarmos mecanismos que, ao serem naturalizados, esmaecem e deixam de ser postos em evidência. Nesse sentido, observou-se que há uma recorrência no que concerne à formação continuada em um contexto de inclusão escolar e damos destaque para o trabalho de Silva (2015), pois acreditamos que seja válido, em trabalhos futuros, olhar com mais interesse para as formações de professores das salas especializadas, a fim de também buscar subsídios (ou quem sabe inspiração) para a formação dos professores da sala comum. Nesse aspecto, “fazer algo repetidas vezes é estimulante quando se está olhando para a frente. A substância da rotina pode mudar, metamorfosear-se, melhorar, mas a recompensa emocional é a experiência de fazer de novo” (SENNETT, 2012, p. 196). Dada a repetição da sensação de despreparo docente sinalizada nas dissertações e teses, na próxima seção, discorreremos acerca da necessidade de aproximarmos, cada vez mais, a universidade e a escola.

## **2.2 Aproximação entre universidade e escola: parcerias necessárias**

A escola produz inúmeros saberes que, por diversas vezes, não são registrados. Um exemplo disso é o planejamento de aulas dos docentes em meio ao novo cenário pandêmico. Nessa urgência, os professores se reinventam a todo tempo, buscam “cartas na manga”, buscam na cabeça, isto é, no intelecto, o que depois deverá ser feito com a mão,

ou seja, colocam a “mão na massa”. Esse universo de ideias nem sempre é registrado, gravado, escrito, compartilhado. Em diversos casos, chega um novo professor e não sabe o que o anterior trabalhou, executou, criou, seja por falta de tempo, ou mesmo pela correria entre uma escola e outra. Muito se perde nesse processo, e num cenário de inclusão escolar, especificamente, todo registro deve ser compartilhado. O sociólogo Richard Sennett já afirmava haver uma “relação íntima entre a mão e a cabeça” (SENNETT, 2012, p. 20). Os saberes que se produzem nas escolas necessitam de registro. Quando se há registro, há a possibilidade de se repensar novamente a atividade, de modo a cada vez mais aperfeiçoá-la aos estudantes. Não se trata de uma “receita pronta”, mas sim de um aperfeiçoamento, de uma espécie de lapidação. Assim, ao pensar nessa relação, e nos saberes escolares, importa repensar aqui a potência da intensificação da parceria entre a universidade e a escola, pois há saberes que circulam na ambiência universitária que precisam da junção, do complemento de tais saberes que circulam nas escolas.

Coutinho, Folmer e Puntel (2014) realizaram uma pesquisa-ação com o objetivo de envolver os professores de uma determinada escola do Rio Grande do Sul com a produção acadêmica. Segundo os autores, o resultado foi positivo, diminuindo a distância da produção acadêmica e da prática escolar. A dinâmica utilizada para desenvolver a pesquisa foi por meio de uma formação com os professores. Nos encontros foi proposto que utilizassem produções acadêmicas ou artigos no fazer diário. Esse movimento “estimulou um processo de reflexão em torno dos métodos de ensino, dos conteúdos trabalhados e dos instrumentos de avaliação utilizados, além da apropriação e problematização, por parte desses professores, dessa produção” (COUTINHO; FOLMER; PUNTEL, 2014, p. 781). Isso resultou em um conhecimento pouco divulgado entre os docentes, pondo-os a par de discussões que ocorrem mais dentro do meio acadêmico do que no planejamento pedagógico de suas aulas.

O cenário das universidades nos leva a pensar nas discussões problematizadas por Gatti (2014), que discorre que a formação superior no Brasil recorre de um acúmulo de empecilhos e problemas historicamente construídos, mas que são muito necessários de serem confrontados. Diante disso, é válido pontuar que foram diversas as tentativas para pensar e repensar a formação de professores, resultando não da maneira esperada, mas propiciando frestas, isto é, lacunas que foram deixadas em aberto, cooperando para uma formação docente fragilizada.

Nesse contexto, Gatti (2014) ressalta que essas fragilidades são bem complexas de reverter, que tal fato não seria solucionado apenas elaborando decretos e normas, a autora pontua que são necessários, mas não o suficiente, pois Gatti (2014) comenta que a diminuição de tais fragilidades precisa ocorrer (e ser) no dia a dia da universidade. Para Gatti (2014), “o desafio não é pequeno quando se tem tanto uma cultura acadêmica acomodada e num jogo de pequenos poderes, como interesses de mercados de grandes corporações”. (GATTI, 2014, p. 36). Assim, não podemos negar que, à medida que a educação fica exposta apenas aos pensamentos mercantilistas, perdemos o foco educacional, esmaecendo os saberes capazes de realizar a transformação humana. Em outras palavras, o desafio é gigante, tendo em vista que as transformações necessitam ser diárias, para que, enfim, seja possível modificar uma determinada situação.

De acordo com essa noção de esforço diário para as modificações, é visível que convivemos com processos intensos de formação, que balizaram um tipo de docente e, no atual cenário, carecemos, com urgência, repensar as formações, isso vale para a formação inicial, vivida a nível de graduação, bem como para a continuada, a nível de mestrado e doutorado. Segundo Nóvoa (2011, p. 77), “É da dúvida que nasce o melhor de cada um de nós. Partilhemos, pois, as nossas dúvidas, as nossas hesitações, as nossas dificuldades. É o diálogo com os outros que nos faz pessoas. É o diálogo com os colegas que nos faz professores”. Nesse sentido, potencializamos a junção dos saberes que se produzem nas universidades, com os saberes que circulam pelas escolas, minimizando, cada vez mais, a distância entre os dois espaços. Tal junção, poderia ser pensada como um tipo de metamorfose de origem humana, que, segundo Sennett (2012, p. 145):

Ocorre quando dois ou mais elementos distintos são unidos, como na combinação das tecnologias do rádio ou do telefone fixo. Neste caso, o artífice precisa decidir conscientemente se a combinação funcionará melhor como um composto, em que o todo se torna diferente das partes, ou uma mistura, na qual os elementos seguem em coexistência independente.

Nesta parceria, ou melhor, nessa aproximação da universidade com a escola, talvez seria possível perceber este tipo de metamorfose, e propomos pensar em tais discussões na formação de professores. Para Neves (2016, p. 116), “os cursos de formação poderiam incorporar, em seus currículos, ações que possibilitaram um envolvimento dos futuros professores com a atitude de pesquisa”. Ao compartilhar desta compreensão de Neves (2016) visualizamos a potência do entendimento da pesquisa como formação e de tal

investimento na formação de professores. Tal junção deve ser compreendida pela possibilidade de “desenvolver habilidades e atitudes de investigação nos futuros professores” (ANDRÉ, 2010, p. 61). Diante disso, André (2010, p. 58) pontua:

A tarefa do professor no dia a dia de sala de aula é extremamente complexa, exigindo decisões imediatas e ações, muitas vezes, imprevisíveis. Nem sempre há tempo para distanciamento e para uma atitude analítica como na atividade de pesquisa. Isso não significa que o professor não deva ter um espírito de investigação. É extremamente importante que ele aprenda a observar, a formular questões e hipóteses e a selecionar instrumentos e dados que o ajudem a elucidar seus problemas e a encontrar caminhos alternativos na sua prática docente.

Tais habilidades referidas por André (2010) podem ser aprofundadas numa atmosfera investigativa e potencializar um tipo de docência possível de ser levada para a escola. Dessa forma, a relevância de não se distanciar universidade e escola é muito importante nesse contexto, pois saberes produzidos nas escolas (especialmente em um contexto pandêmico) são somados aos saberes produzidos e registrados nas universidades. A própria análise da temática de inclusão escolar nos trabalhos aqui citados já nos mobiliza a perceber a potência do registro escrito que há nas universidades e que, muitas vezes, falta na escola. Segundo Fabris e Oliveira (2013, p. 443): "Há uma radical separação entre a escola e a universidade, como se a escola se detivesse na dimensão da prática e a universidade, na dimensão teórica. [...] É forte a narrativa de que a diferença entre teoria e prática coloca a universidade em um polo e a escola em outro". Nesse sentido, quando predomina essa ruptura entre escola e universidade, há a tendência de se dicotomizar ainda mais as práticas de invenção, de observação, de exercícios analíticos e investigativos dos processos de aprendizagem.

### **Considerações Finais**

Finalizamos este texto acreditando na potência desta aproximação entre os dois espaços (escola e universidade), a fim de trazer mais respaldos para a formação inicial e continuada dos docentes, a partir do atual cenário pandêmico que nos assola. Vale considerar, também, que com tal cenário, também se somam muitos cortes de verbas, fechamentos de Programas de Pós-Graduação de universidades, demissões etc., na tentativa de superar e sobreviver diante da “crise” atual, intensificada pela pandemia. Em meio a todo esse contexto, argumentamos a favor dos Programas de Pós-Graduação, da

relevância deles na formação docente, na produção de conhecimento científico e do quanto perdemos se, cada vez mais, programas forem encerrados. O intuito, neste momento, é de unir forças e pensarmos em um caminho possível que, talvez, pudesse ser potencializado e (re)pensado, primeiramente, por meio de um projeto piloto. Depois, ao se analisar os efeitos desse projeto, poderíamos pensar em ampliar para as demais regiões geográficas do país.

Tal projeto envolveria, especificamente, os cursos de mestrado e de doutorado do campo educacional (primeiramente com um PPG em Educação), e consistiria em acrescentar a disciplina de Estágio Supervisionado, para ambos os cursos, em escolas públicas. Nessa tentativa, o estudante da pós-graduação, envolvido na atitude de pesquisa educacional, faria, assim como ocorre na graduação, um estágio supervisionado de seis meses na escola pública e, com isso, o docente responsável pela disciplina de estágio na pós-graduação poderá acompanhar os seus discentes mais de perto, no sentido de se tensionar cada vez mais os entraves recorrentes na escola; de se tensionar as sequelas pandêmicas que pairam pela realidade escolar; e pesquisar, registrar (por meio dos próprios relatórios de estágios), investigar e discutir com a turma, com o colegiado, outras alternativas, outras investigações, enfim, outros caminhos possíveis.

Desse modo, este projeto implicaria em verificar, com o tempo, os efeitos disso na formação docente, implicaria em um aumento da carga horária dos cursos de pós-graduação, bem como de um olhar dedicado e atento dos docentes que seriam os responsáveis pela atividade de Estágio Supervisionado. Tal docente deverá acompanhar/visitar o seu estudante na escola pública, em algum dia do período de estágio. Este acompanhamento envolve o exercício analítico, de registro, de observação, que é tão necessário para que mais discussões sejam fomentadas e problematizadas, especialmente com os demais pares do PPG. Assim, acreditamos que tal projeto contribuiria para potencializar ainda mais as discussões aqui fomentadas e, talvez, minimizaria a recorrente sensação de despreparo sentida a tanto tempo pelos docentes. Vale registrar que isso não se trata de nenhuma “solução salvadora”, mas de ideias que surgem à medida que circulamos pelas leituras e recorrências de dissertações, teses, artigos, bem como pelos saberes escolares e pelo atual cenário da Pós-graduação. Seguimos pensando...

## Referências

AMARAL, Míriam Matos. **O trabalho do coordenador pedagógico e a formação continuada de professores centrada na escola inclusiva em Belém** – PA. 2019. 236 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal do Pará, Belém, 2019.

ARNOLD, K. Delci. **Dificuldade de aprendizagem: o estado de corrigibilidade na escola para todos**. 2006. 172 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

BAPTISTA, R. Cláudio. **Inclusão e escolarização: múltiplas perspectivas**. Porto Alegre: Editora Mediação, 2006.

DANTAS, F. R. Priscila. **Prática Reflexiva na formação continuada de docentes e suas implicações para o processo de inclusão escolar**. 2016. 331 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

DECKER, Alice. **Inclusão: o currículo na formação de professores**. 2006. 169 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

FABRIS, H. T. Elí; OLIVEIRA, Sandra. Pibid e as aprendizagens sobre a docência na relação universidade e escola. **Linhas críticas**, v. 19, n. 39, p. 429-448, mai/ago. 2013.

GATTI, Bernardete A. Formação inicial de professores para a educação básica: pesquisas e políticas educacionais. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 57, p. 24-54, jan./abr., 2014.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/divulgados-dados-sobre-impacto-da-pandemia-na-educacao>. Acesso em: 07 de jun. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12ª Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MANTOAN, E. Maria Teresa. **Inclusão Escolar: o que é? Por que fazer? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MARLI, André. Pesquisa, formação e prática docente. In: ANDRÉ, Marli (org). **O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores**. 11ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

MAZZOTTA, M. S. José. **Educação Especial no Brasil: História e políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 1996.

MENEZES, P. C. Eliana. **A maquinaria escolar na produção de subjetividades para uma sociedade inclusiva**. 2011. 189 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

NEVES, G. R. Antônia. **Qualidade na formação de professores: os cursos de pedagogia 5 estrelas**. 2016. 158f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2016.

NÓVOA, António. **O regresso dos professores**. Livro digital. 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/68387246/0-regresso-dos-professores>>. Acesso em: 20 de julho de 2022.

PIOVEZANI, E. I. Marcia. **Formação de professores e o atendimento ao aluno com deficiência no ensino regular na perspectiva da educação inclusiva**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2013.

RECH, Tatiana Luiza. **A emergência da inclusão escolar no governo FHC: movimentos que a tornaram uma “verdade” que permanece**. 2010. 183 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

SÁ, A. Nathalia. **Políticas públicas de educação inclusiva: formação de professores e experiências do Atendimento Educacional Especializado (AEE) no município de Nova Iguaçu/RJ**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2014.

SENNETT, Richard. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SILVA, C. Mayara. **Formação continuada e Educação Especial: a experiência como constitutiva do formar-se**. 2015. 126 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.



## Comportamento inovador e acessibilidade comunicacional: um estudo de caso na Okay Café

**Luis Felipe Dias Lopes<sup>1</sup>**  
**Caroline Fagundes Domingues<sup>2</sup>**  
**Silvana Bortoluzzi Balconi<sup>3</sup>**  
**Gilnei Luiz de Moura<sup>4</sup>**  
**Emidio Gressler Teixeira<sup>5</sup>**

**Resumo:** Este trabalho trata de uma pesquisa sobre acessibilidade comunicacional para comunidade surda na empresa Okay Café, de Santa Maria – RS. Dado as barreiras comunicacionais enfrentadas pela comunidade surda local, objetivou-se compreender de que forma a empresa analisada poderia reduzir tais barreiras e promover ações inovadoras de bem-estar a esta comunidade. Para atingir o propósito, especificamente, efetuou-se um diagnóstico atual da acessibilidade comunicacional e, posteriormente, foram planejadas e executadas ações, como (1) elaboração de um cardápio acessível em Língua Brasileira de Sinais – Libras; (2) adaptação das informações dos produtos, das redes sociais e do site da cafeteria; e, (3) capacitação dos colaboradores da empresa para comunicação mais efetiva com a comunidade surda local. Na pesquisa utilizou-se uma abordagem qualitativa, com procedimentos exploratórios, na qual considerou-se a forma de interação e comunicação usada entre os colaboradores da empresa e os surdos. Os resultados do estudo revelam a satisfação dos clientes surdos ao promover sua inclusão

---

<sup>1</sup>Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Graduação em Matemática pela Faculdade Imaculada Conceição (1988), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (1994). Professor Pesquisador do CNPq. Professor Titular do Depto. de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Administração. - lflopes67@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Aluna do Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). - carolzitadomingues@gmail.com

<sup>3</sup>Doutoranda em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Gestão de Organizações Públicas (PPGPP) pela Universidade Federal de Santa Maria. Especialização em Gestão de Pessoas e Marketing pela Universidade Franciscana (UFN). Graduada (2008) em Administração pela Universidade Franciscana. Participa do grupo de pesquisa GECOM (Gestão de Pessoas e Comportamento Humano nas Organizações e Comportamento Humano nas Organizações) na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Aluna do Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). - silvana.balconi@ufsm.br

<sup>4</sup>Doutorado em Administração pela Escola de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Pesquisador do CNPq. Professor Associado 3 do Depto. de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Administração. - mr.gmoura.ufsm@gmail.com

<sup>5</sup>Doutorando em Administração na Escola de Gestão e Negócios da Unisinos e em Sciences de Gestion na École Universitaire de Management da Université de Rennes 1 (França). Aluno do Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). - midioigt@hotmail.com

e bem-estar no âmbito da empresa analisada. Discute-se, também, a importância econômica e da socialização das empresas ao adequarem-se às necessidades das comunidades surdas.

**Palavras-chave:** comportamento inovador; acessibilidade comunicacional; cardápio em Libras; pessoas surdas.

#### **Innovative behavior and communicational accessibility: a case study at okay café**

**Abstract:** This paper deals with a research on communication accessibility for deaf community in the company Okay Café de Santa Maria - RS. Given the communication barriers faced by the local deaf community, the objective was to understand how the company analyzed could reduce such barriers and promote innovative welfare actions to this community. To achieve the purpose, specifically, a current diagnosis of communication accessibility was made and later actions were planned and performed such as: (1) preparation of an accessible menu of Signs – Libras; (2) adaptation of product information, social networks and coffee maker's website; and (3) training of the company's employees for more effective communication with the local deaf community. In the research, a qualitative approach with exploratory procedures was used, in which we considered the form of interaction and communication used between the company's employees and the deaf. The results of this study reveal the satisfaction of deaf customers by promoting their inclusion and well-being within the company analyzed. It is also discussed, the economic importance and socialization of companies adapt to the needs of deaf communities.

**Keywords:** innovative behavior; communication accessibility; menu in Libras; deaf people.

#### **Comportamiento innovador y accesibilidad comunicacional: un estudio de caso en okay café**

**Resumen:** Este trabajo trata de una investigación sobre accesibilidad comunicacional para la comunidad sorda en la empresa Okay Café, de Santa Maria - RS. Dadas las barreras comunicacionales que enfrenta la comunidad sorda local, el objetivo fue comprender cómo la empresa analizada podría reducir tales barreras y promover acciones innovadoras para el bienestar de esta comunidad. Para alcanzar el propósito, específicamente, se realizó un diagnóstico actual de accesibilidad comunicacional y, posteriormente, se planificaron y ejecutaron acciones, tales como (1) elaboración de un menú accesible en Lengua de Señas Brasileña – Libras; (2) adecuación de información de producto, redes sociales y sitio web de la cafetera; y (3) capacitación de los empleados de la empresa para una comunicación más efectiva con la comunidad sorda local. En la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, con procedimientos exploratorios, en los que se consideró la forma de interacción y comunicación utilizada entre los empleados de la empresa y los sordos. Los resultados del estudio revelan la satisfacción de los clientes sordos al promover su inclusión y bienestar dentro del ámbito de la empresa analizada. También se analiza la importancia económica y de socialización de las empresas para adaptarse a las necesidades de las comunidades sordas.

**Palabras clave:** comportamiento innovador; accesibilidad a la comunicación; menú en Libras; personas sordas.

## **Introdução**

Ao tratar sobre o tema acessibilidade, torna-se importante conhecer a legislação vigente, disposta na Lei da Acessibilidade, nº. 10.098, de 19 de dezembro de 2000

(BRASIL, 2000), que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com necessidades especiais, mediante a supressão de barreiras, que neste caso, como objeto deste trabalho, tem-se a barreira comunicacional. Cabe ressaltar, também, a Lei nº. 13.146, de 6 de julho de 2015 (BRASIL, 2015), conhecida como a Lei Brasileira de Inclusão de Pessoa do Deficiência, que se destina a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos fundamentais pelas pessoas com deficiência, visando a sua inclusão social e cidadania.

Os sujeitos surdos, ao frequentarem os estabelecimentos comerciais, sentem a falta de uma comunicação acessível que atendam às suas necessidades. A Língua Brasileira de Sinais é o principal instrumento nacional para dar voz a estes indivíduos, pois:

É uma das principais marcas da identidade de um povo surdo, pois é uma das peculiaridades da cultura surda, e uma forma de comunicação que capta as experiências visuais dos sujeitos surdos, sendo que é esta língua que vai levar o surdo a transmitir e proporcionar-lhe a aquisição de conhecimento universal. (STROBEL, 2008, p. 44)

Dessa forma, é necessário que as organizações se atentem para proporcionar a acessibilidade comunicacional em seus serviços e para atender os clientes surdos. A Okay Café, empresa sediada em Santa Maria/RS, foco deste estudo, é uma organização comercial que possui muitos clientes da comunidade surda e, por isso, faz-se necessário ter uma estratégia de promoção de acessibilidade que permita à empresa entender e conhecer as demandas deste público em específico, oferecendo as condições necessárias para melhor atender e comercializar seus produtos e serviços. Essa estratégia eleva a possibilidade de sucesso no atendimento às preferências e, sobretudo, às necessidades desses potenciais consumidores.

Nesse contexto, propõe-se desenvolver ações inovadoras voltadas para garantir a acessibilidade comunicacional na Okay Café, empresa familiar que atua no ramo de café, lanches e refeições, na cidade de Santa Maria/RS, visto que, até então, a empresa não atendia aos requisitos básicos para o adequado atendimento das necessidades da comunidade surda. Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a Okay Café pode reduzir as barreiras comunicacionais entre os colaboradores e os clientes da comunidade surda?

Tem-se como objetivo geral implementar ações inovadoras de acessibilidade comunicacional, utilizando a Língua Brasileira de Sinais (Libras) nos produtos em geral,

no cardápio e nas informações das Redes Sociais da Okay Café, com intuito de reduzir a barreira da comunicação entre seus colaboradores e a comunidade surda.

A Lei da Acessibilidade (BRASIL, 2000), desde sua promulgação em 2000, ainda não se efetivou em vários segmentos da sociedade, principalmente no âmbito da acessibilidade comunicacional. É importante que as organizações não ignorem esta lei e ofereçam produtos com atendimento adequado às pessoas com surdez, usuárias da Língua Brasileira de Sinais (Libras).

A partir desta necessidade e do direito à comunicação e informação, percebe-se a possibilidade da Okay Café proporcionar aos seus colaboradores o aprendizado em Libras e, dessa forma, oferecer um serviço diferenciado para este público específico, empreendendo de maneira socialmente responsável. A partir desta nova visão de mercado e pela oportunidade que se apresenta à Okay Café – implantação das ações de acessibilidade planejada, visou-se o aumento da frequência e do consumo da comunidade surda neste estabelecimento e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados financeiros da empresa.

## **2 Fundamentação Teórica**

Neste capítulo serão apresentadas algumas concepções teóricas relacionadas à gestão de serviços, satisfação do cliente e acessibilidade voltadas aos surdos, temas importantes para o desenvolvimento desta pesquisa. A Língua Brasileira de Sinais (Libras), primeira língua da comunidade surda brasileira, está oficializada pela Lei nº. 10.436, de abril de 2002 (BRASIL, 2002), e regulamentada pelo Decreto nº. 5.626, de 22 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005). Segundo Huber (2016, p. 9) a “Libras é um meio legal de comunicação e expressão, em que o sistema linguístico de natureza visual-motora, com estrutura gramatical própria, constitui um sistema linguístico de transmissão de ideias e fatos, oriundos de comunidades de pessoas Surdas do Brasil”.

Sabe-se que é fundamental que haja um bom relacionamento entre a empresa e o cliente. Dessa forma, é importante assegurar que os serviços prestados superem as expectativas do cliente e, para isso, é essencialmente necessário implantar programas que possam medir a qualidade do serviço que é oferecido, de modo a garantir o atendimento dos objetivos da organização (AZEVEDO, 2017).

Em diversos ramos de atividades das organizações os serviços estão presentes. As empresas ligadas à prestação de serviços têm apresentado um crescimento relevante e isso faz com que os prestadores de serviços busquem sempre melhorar o serviço oferecido aos seus clientes. A gestão de serviços de uma empresa deve estar voltada para os bons resultados, nesse sentido, é importante que entre em ação quatro pilares básicos do marketing de serviços, conhecidos como os 4 P's (Figura 1) (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Figura 1 – Os 4 P's da gestão de serviços.



Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 42) “processos são todos os mecanismos e os roteiros de atividades por meio dos quais o serviço é executado - os sistemas de execução e operação dos serviços”. Dessa forma, a empresa precisa estabelecer processos eficientes e organizados, e investir em ferramentas de gestão de tarefas, de modo que favoreçam a satisfação dos clientes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Os procedimentos tratam da forma de interação entre o cliente e o colaborador que vai prestar o serviço, correspondem ao tratamento, à atenção dispensada e ao nível de simpatia no atendimento. O conceito de procedimento refere-se a um conjunto de condutas, comportamentos e maneiras de agir e atuar. Aplicando este conceito no contexto da gestão de serviços, o procedimento pode ser entendido como um compilado de normas e formas que orientam como os clientes devem ser atendidos (CHURCHILL; PETER, 2005).

Para Barbosa, Trigo e Santana (2015), os colaboradores de uma empresa são o cartão de visita das organizações, pois são eles que mantêm contato com os clientes e colocam em prática os serviços envolvidos em um processo de venda. Os clientes, na maioria das vezes, avaliam a qualidade dos serviços de acordo com a satisfação obtida por meio de um bom atendimento recebido dos colaboradores.

Quando se refere aos colaboradores da empresa, percebe-se a necessidade da organização promover capacitação à sua força de trabalho, de forma a prepará-la para que prestem um atendimento de qualidade ao cliente. Os colaboradores são peças fundamentais para que o serviço prestado seja de boa qualidade, visto que são eles que estão em contato direto com o cliente e, dessa forma, devem contribuir para que a boa imagem da empresa seja mantida, pois ela pode influenciar na percepção de qualidade dos clientes.

Teixeira e Magalhães (2017) salientam que avaliar o nível de satisfação do cliente é uma atividade complexa, pois mesmo que ele faça um comentário positivo sobre os serviços prestados pela empresa, isso não define a qualidade do serviço prestado. Por vezes, o cliente pode ter uma expectativa inalcançável quanto ao serviço e, se não for bem atendido, poderá gerar um alto grau de insatisfação e seu potencial de consumo irá reduzir. Entretanto, quando não há nenhuma expectativa de qualidade, o cliente pode se sentir inteiramente satisfeito com o serviço prestado.

Faz-se necessário também estar atento ao nível de satisfação do cliente, prestar um bom serviço de atendimento, ouvir críticas e fazer as devidas mudanças necessárias. Em certos momentos há uma falsa noção de satisfação, onde o cliente não está realmente satisfeito, porém apenas não tomou nenhuma providência, seja por costume ou lealdade.

Sobre a acessibilidade em serviços, é importante destacar também a possibilidade de contratação de pessoas surdas. No Brasil há uma reserva de cotas de trabalho para este público, regulamentada pelo Artigo 93, da Lei nº. 8213, de 24 de julho de 1991 (BRASIL, 1991), conhecida como a Lei de Cotas. Esta lei determina que toda organização que tenha a partir de 100 funcionários deve destinar de 2% a 5% dos seus postos de trabalho às pessoas com deficiência, seja ela motora, intelectual ou sensorial, conforme abaixo mencionado:

Lei nº. 8213/91, lei cotas para Deficientes e Pessoas com Deficiência dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência e dá outras providências a contratação de portadores de necessidades especiais.

Art. 93 - a empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência, na seguinte proporção:

- até 200 funcionários = 2%;

- de 201a 500 funcionários = 3%;
- de 501a 1000 funcionários = 4%;
- de 1001 em diante funcionários 5%.

De acordo com as informações apresentadas sobre cotas, é importante que as empresas observem essas regras e possam receber pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida em seus estabelecimentos, lojas ou empresas. Essa lei estabelece a necessidade de eliminar quaisquer tipos de obstáculos a estes indivíduos, sendo que há uma fiscalização bem rígida e, no caso de não cumprimento desta Lei, as empresas podem ser multadas.

### **3 Metodologia**

Considerando os objetivos propostos a serem atingidos neste trabalho, serão abordados neste capítulo os métodos e procedimentos utilizados para a obtenção dos dados que foram utilizados para a análise da organização. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e observacional. Especificamente, configura-se como um estudo de caso e uma pesquisa-ação, pois além de efetuar análises, planeja e executa ações de mudança no ambiente de uma organização específica, no caso, a empresa Okay Café (GIL, 2019).

Trata-se de um estudo de caso, pois pretende reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (NEVES, 1996). Envolve um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2019). É uma pesquisa qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do observador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Para o desenvolvimento deste trabalho, mais especificamente para a formulação do diagnóstico do problema, realizou-se uma série de entrevistas junto a direção e funcionários da Okay Café. Também foram realizadas observações na empresa, onde verificou-se que, em geral, a empresa proporciona acessibilidade, principalmente para os clientes que têm necessidades especiais de locomoção, porém ainda falta acessibilidade comunicacional para os surdos.

Diante disso, vislumbrou-se a criação de um diferencial para a empresa, na área de comunicação em Libras, adotando as seguintes ações: elaboração de um plano de curso

para os colaboradores; tradução do cardápio para Libras; e gravação de vídeos em Libras, referentes ao cardápio e às informações gerais da empresa, postados no site da Okay Café e no YouTube, onde os surdos podem verificar o cardápio, usando tablets, e realizarem o seu pedido comunicando-se em Libras.

## **4 Resultados e Discussões**

Neste capítulo serão exibidos e discutidos os resultados obtidos no estudo, de acordo com os objetivos propostos e a metodologia exposta no capítulo anterior.

### **4.1 Diagnóstico**

Para obter o diagnóstico sobre a acessibilidade comunicacional da Okay Café, foram realizadas entrevistas com os colaboradores, com os clientes (surdos) e com o empreendedor (proprietário da empresa), bem como foram realizadas observações no local.

#### **4.1.1 Entrevistas com colaboradores**

Os colaboradores foram questionados, em entrevista, sobre a necessidade de aprenderem Libras para se comunicarem melhor com a comunidade surda e, também, sobre a importância de terem acessibilidade comunicacional na empresa, para melhor atender este público específico que são os clientes surdos.

Com base nisso, ficou perceptível a necessidade da acessibilidade comunicacional na empresa Okay Café, por parte dos colaboradores, no atendimento aos clientes da comunidade surda, utilizando a comunicação em Libras, de forma com que estes passem a frequentar a Okay Café com mais confiança, segurança e tranquilidade, com a certeza de que os colaboradores do local se esforçam em aprender e respeitam a comunicação na sua primeira língua.

#### **4.1.2 Entrevistas com o empreendedor**

Realizou-se uma entrevista com o proprietário da empresa Okay Café, mediada por um profissional Tradutor e Intérprete de Libras. O proprietário compartilhou sobre a história da empresa, desde o momento inicial de planejamento até a abertura, e o quanto

este empreendimento significa em sua trajetória pessoal e profissional. Também foram obtidas informações sobre aspectos gerais e ações de promoção de acessibilidade realizadas pela empresa.

*“Quando pensamos em acessibilidade, pensamos na dificuldade de locomoção e não na comunicação. Planejamos essa loja em Camobi, pensamos em acessibilidade, mas no sentido de locomoção. A Carol nos trouxe esse desafio de acessibilidade para os surdos, acho importante esse diferencial para a empresa, me preocupa bastante como será perpetuado e replicado na empresa, e algo que não queremos perder quando ela sair.” (Felipe Castro, 12/09/2018).*

Desta maneira, é possível perceber que o proprietário da empresa sempre demonstrou interesse e preocupação com a acessibilidade de modo geral. Entretanto, foi diante da proposta de um trabalho utilizando Libras que houve a sensibilização para pensar mais especificamente nos surdos e na necessidade de acessibilidade para eles, que ainda faltava na cafeteria.

#### **4.2 Tradução do cardápio e da página virtual da Okay Café**

Foram gravados 100 vídeos em Libras, sendo que para isso recorreu-se a uma equipe técnica de apoio para realizar as filmagens, que auxiliou nas gravações e edições. Posteriormente, as gravações foram avaliadas e conferidas. Os vídeos, após ficarem prontos, foram postados no site da Okay Café pelo proprietário.

O proprietário da Okay Café criou um canal no YouTube, onde foram postados os vídeos com a *playlist* contendo o cardápio em Libras. Adotou-se, também, o uso de tablets como ferramenta para os colaboradores apresentarem o cardápio traduzido em Libras, por meio do aplicativo *YouTube*, o que facilitou para o cliente surdo a escolha do produto desejado no momento de fazer o seu pedido.

#### **4.3 Capacitação dos colaboradores**

Com o objetivo de capacitar os colaboradores da Okay Café para se comunicarem com os clientes surdos, criou-se um Curso de Libras específico para a empresa, observando a regionalidade da língua e os aspectos específicos do negócio. Para execução das capacitações foram utilizados recursos de mídia e contou-se com o apoio de um usuário da

língua para facilitar a transmissão dos conhecimentos. O curso foi ministrado em duas etapas e contou com a participação dos colaboradores e do proprietário da empresa.

### **Considerações finais**

Este estudo teve por objetivo analisar, planejar e promover ações inovadoras de acessibilidade aos clientes surdos da empresa Okay Café, localizada em Santa Maria/RS. Além da construção de cardápios acessíveis, outras ações, como curso de Libras para os colaboradores e tradução do site oficial da empresa, foram executadas para que as informações disponíveis nestes instrumentos ficassem acessíveis para o público em específico e, assim, mitigar as barreiras comunicacionais existentes.

As dificuldades enfrentadas pelos sujeitos surdos e as poucas opções de locais com acessibilidade no ramo de restaurantes e afins, na cidade de Santa Maria/RS, reforçam a importância deste trabalho. Neste sentido, os resultados são positivos, pois possibilitam aos surdos usufruírem de um espaço onde há garantia de comunicação em Libras. Cabe salientar, também, o importante papel desempenhado pelos colaboradores da empresa, que mostraram dedicação e comprometimento em aprender a Língua Brasileira de Sinais, na intenção de melhorar a interação com os clientes e em respeito à sua forma de comunicação, que constitui seu povo e sua identidade.

É importante divulgar essa ideia também a outros estabelecimentos para que sigam o exemplo e ofereçam aos seus colaboradores o curso de Libras, a fim de facilitar e promover a comunicação com a comunidade surda e, com isso, atingir não apenas na teoria, mas também na prática, a acessibilidade comunicacional. É clara a urgência no atual contexto social, que impulsiona, através de leis e campanhas, ações voltadas à acessibilidade. É preciso que práticas como essa continuem se ampliando e avançando em mais lugares, com um olhar específico para as necessidades da comunidade surda e em um contexto apropriado de atendimento, que respeite sua língua e sua identidade.

## Referências

AZEVEDO, F. L. **Gestão da qualidade - o caso da metalúrgica Bruno Estruturas Metálicas**. Natal, UFRN. 2017.

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; SANTANA, L. C. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, v. 2, n. 2, p. 112-133, 2015.

BRASIL. Lei nº. 8.213, de 24 de julho de 1991. Lei de Contratação de Deficientes nas Empresas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Seção 1, p. 14809.

BRASIL. Lei nº. 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Lei nº. 10.436, de 24 de abril de 2002, Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 abr. 2002. Seção 1, p. 23.

BRASIL. Decreto nº. 5626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei n. 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras, e o art. 18 da Lei nº. 10.098, de 19 de dezembro de 2000. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 2005. Seção 1, p. 28.

BRASIL. Lei nº. 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 jul. 2015. Seção 1, p. 2.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**; Rio de Janeiro: Campus; 3. ed. 2003.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante. 2017.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores Satisfeitos, e então? Analisando a Satisfação como antecedente da Lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 8, n. 2, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINS, A. L. **História do café, 2008**. Disponível em: <http://abic.com.br/o-cafe/historia/origem-do-cafe/>

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

STROBEL K. **As imagens do outro sobre a cultura surda**. Florianópolis: UFSC, 2008.

TEIXEIRA, F. L.; MAGALHÃES, L. L. Satisfação do cliente em relação ao atendimento ofertado pelas agências LATAM Travel em Fortaleza. **Revista de Administração da UNI7**, v. 1, n. 1, p. 165-196. 2017.

TORRES JUNIOR, N.; MIYAKE, D. I.; PAULA, C. S.; RODRIGUES, M. G. O papel da gestão de operações e do marketing de serviços no planejamento de novos negócios. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP. **Anais...**, 2005.

UBINHA, A. R.; PEDROSO, A.; CASSIANO, C. M. Marketing de Serviços e as estratégias utilizadas pelo Cmte. Rolim. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN. **Anais...**, 2008.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.



## A atuação do RH diante da responsabilidade social e suas contribuições frente aos desafios da pandemia

Mercia Maria da Silva Souza<sup>1</sup>

Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior<sup>2</sup>

**Resumo:** A prática da responsabilidade social empresarial tem como meta a melhoria de vida de seus colaboradores, comunidade e clientes para que se possa fomentar a melhoria da sua competitividade com a educação e qualidade de vida de seus colaboradores, comunidade, clientes e sociedade. Esse estudo tem como objetivo investigar a atuação do RH diante da responsabilidade social empresarial e suas contribuições, voltadas para os colaboradores, frente aos desafios da pandemia. No primeiro momento, foi feita uma revisão bibliográfica qualitativa de artigos científicos e livros sobre responsabilidade social empresarial, num segundo momento, foi feita uma busca no que foi publicado em artigos e jornais atuais sobre as ações das empresas diante da pandemia do COVID-19 e, finalmente, no terceiro momento, identificou-se a atuação do RH na prática dessas ações de responsabilidade social frente aos desafios da pandemia que assolou o mundo. Ao final, foram verificadas algumas ações positivas com a atuação do RH. Esse estudo pretende contribuir com as empresas na escolha de ações que, dentro de uma prática socialmente responsável, possam realizar o trabalho durante a pandemia, atraindo assim novas alianças com fornecedores que buscam estratégias para um retorno econômico. **Palavras-chave:** Responsabilidade Social. Pandemia do Covid-19. Gestão de Pessoas.

### **HR's performance in the face of social responsibility and its contributions to the challenges of the pandemic**

**Abstract:** The practice of corporate social responsibility aims to improve the lives of its employees, community and customers so that it can foster the improvement of its competitiveness with the education and quality of life of its employees, community, customers and society. This study aims to investigate the role of HR in the face of corporate social responsibility and its contributions, aimed at employees, in the face of the challenges of the pandemic. At first, a qualitative bibliographic review of scientific articles and books on corporate social responsibility was carried out, in a second moment, a search was made in what was published in articles and current newspapers about the actions of companies in the face of the COVID-19 pandemic and, finally, in the third moment, the role of HR in the practice of these social responsibility actions was identified in the face of the challenges of the pandemic that is ravaging the world.

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão de Serviços. Especialista em Recursos Humanos. Graduada em Administração. Graduada em Secretariado Executivo. Professora da Faculdade UNIBRAS Juazeiro. - merciamariasouza@gmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Controladoria pela UFRPE. Especialista em Gestão Empresarial/Controladoria. Graduado em Administração e Ciências Contábeis. Professor de Administração no Instituto Federal da Bahia (IFBA). - junior.cavalcante@yahoo.com.br

In the end, some positive actions were verified with the performance of HR. This study aims to help companies choose actions that, within a socially responsible practice, can carry out work during the pandemic, thus attracting new alliances with suppliers that seek strategies for an economic return.

**Keywords:** Social Responsibility. Covid-19 pandemic. People management.

### **El desempeño de RRHH frente a la responsabilidad social y sus aportes a los desafíos de la pandemia**

**Resumen:** La práctica de la responsabilidad social empresarial tiene como objetivo mejorar la vida de sus empleados, comunidad y clientes para que pueda fomentar la mejora de su competitividad con la educación y calidad de vida de sus empleados, comunidad, clientes y sociedad. Este estudio tiene como objetivo investigar el desempeño de RH frente a la responsabilidad social empresarial y sus contribuciones, dirigidas a los empleados, frente a los desafíos de la pandemia. En un primer momento se realizó una revisión bibliográfica cualitativa de artículos científicos y libros sobre responsabilidad social empresarial, en un segundo momento se realizó una búsqueda en lo publicado en artículos y periódicos de actualidad sobre el actuar de las empresas frente a la la pandemia del COVID-19 y, finalmente, en el tercer momento, se identificó el rol de los RRHH en la práctica de estas acciones de responsabilidad social frente a los desafíos de la pandemia que asoló al mundo. Al final, se verificaron algunas acciones positivas con el desempeño de RH. Este estudio pretende ayudar a las empresas a elegir acciones que, dentro de una práctica socialmente responsable, puedan realizar su trabajo durante la pandemia, atrayendo así nuevas alianzas con proveedores que busquen estrategias de retorno económico.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social. Pandemia de COVID-19. Gestión de personas.

## **Introdução**

O crescimento do mercado global de capitais e de tecnologia continuam a gerar oportunidades jamais vistas para a criação de novas riquezas e, simultaneamente, há uma descrença generalizada quanto à possibilidade que essa riqueza venha reduzir as desigualdades sociais. Nesse contexto, consumidores passam a eleger empresas e marcas não apenas com base na qualidade ou no preço de seus produtos, mas também com base na qualidade das relações que essas organizações estabelecem com a sociedade e com os seus colaboradores.

As organizações possuem um importante papel no contexto contemporâneo da sociedade e a sua participação na constituição deste meio sofreu diversas modificações com o decorrer do tempo. As cobranças impostas ao ambiente organizacional transitam nas esferas econômica, social, ambiental e política, fazendo com que estratégias formais que atendessem a estas demandas precisassem ser postas em prática por parte das empresas. (PIVETTA, *et al*, 2018, p. 63)

Pontes *et al* (2015) afirmam que as empresas têm passado por grandes transformações tanto, no seu ambiente interno como no ambiente externo, uma das mudanças a ser considerada é a questão da Responsabilidade Social Empresarial.

Para Aguiar, Silveira e Oliveira (2016), uma estratégia de responsabilidade social além de reafirmar e demonstrar os valores da empresa, o gestor e os colaboradores da empresa, verão princípios e valores pessoais serem implantados no seu ambiente de trabalho, aumentando sua competitividade no mercado e por consequência suas finanças, incluindo a responsabilidade social em sua rotina.

Assim, para garantir a transparência dessa complicada rede de interações, é fundamental que as empresas sejam também responsáveis e um dos princípios da Responsabilidade Social é sua relação com o público interno (força de trabalho) aspecto que é essencial para o desempenho e a produtividade de uma organização sustentável, construindo um ambiente de trabalho fundado na confiança e na cooperação, atraindo e retendo profissionais de grande talento e qualidade, remunerando seus funcionários de forma adequada, estabelecendo com eles relações éticas e uma comunicação aberta e transparente.

Segundo Ashley (2003), as organizações têm se preocupado em desenvolver ações voltadas para as questões sociais e o porquê desta preocupação com a responsabilidade social é evidente no cenário atual das empresas

Nesse sentido, o RH tem papel fundamental, não só por ser a porta de entrada e saída dos colaboradores na empresa como, durante a sua caminhada laboral, estar sempre presente em todas as situações. Portanto, uma atuação estratégica por parte do RH é o primeiro passo para uma empresa alcançar competitividade. Várias pesquisas já demonstraram que um RH engajado com os objetivos da empresa, atuando como um meio para auxiliarem nos desafios enfrentados pelas empresas frente às situações desafiantes, como uma pandemia, têm grande importância na gestão de pessoas pois costumam gerar mudanças radicais na operacionalização do trabalho, o que irá ressaltar diversas dificuldades de atuação frente às transformações que se farão necessárias.

As empresas têm como alternativa, para se adaptar às constantes mudanças do mundo atual, compreender que a única maneira de obter sucesso sustentável é investindo no capital humano, ou seja, nas pessoas. Dessa forma, aliar o tema Responsabilidade Social a Recursos Humanos permite, talvez, potencializar pontos estratégicos, integrando resultados econômicos e sociais. (PACHECO, 2011, p. 72)

Em outros termos, os diversos estudos encontrados com a função de ressaltar a importância das práticas de gestão de RH no papel de estimular as competências e habilidades dos colaboradores servem como ferramenta no propósito de ampliar a competitividade da empresa inclusive no enfrentamento de uma mudança de rotina organizacional repentina que além de dificuldades na atuação nas tarefas gera, também, isso é fato, um adoecimento das relações no ambiente organizacional.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, onde impera uma necessidade de sobrevivência vinculada à percepção da sociedade enquanto a sua postura, sendo que ser socialmente responsável deixou de ser um item ganhador de cliente e passou a ser pré-requisito de mercado em empresas de diferentes tamanhos e ramos. (AGUIAR, SILVEIRA E OLIVEIRA, 2016, p. 4)

Para Lourenço e Sousa Filho (2020) fatores institucionais e estratégicos influenciam positivamente as práticas de Responsabilidade Social Empresarial, numa relação de complementaridade. Não existe incompatibilidade entre os determinantes institucionais e estratégicos da Responsabilidade Social. Em vez disso, existe uma relação de complementaridade.

Com esse propósito, e com objetivo geral de investigar qual a atuação do RH diante das ações de Responsabilidade Social Empresarial e suas contribuições frente aos desafios da pandemia de COVID-19, gerou-se a problemática: A atuação do RH diante da responsabilidade social empresarial contribui frente aos desafios da pandemia?

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Responsabilidade social empresarial**

Segundo Barbieri e Cajazeira (2009) responsabilidade social é agir de forma socialmente responsável na vida pessoal, profissional e empresarial é se preocupar com a qualidade do impacto das ações sobre as pessoas. Responsabilidade social pode ser entendida de várias maneiras, como obrigação legal, comportamento ético ou intenção de ser consciente (PONTES, et al, 2015).

Para Ashley *et al.* (2002, p. 6), a responsabilidade social é “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. Segundo Porter (2006), a responsabilidade social empresarial pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva.

Entretanto, o LIMA *et al.* (2011) diz que não existe um consenso dos estudos sobre a definição mais adequada para Responsabilidade Social. Contudo, verifica-se uma convergência em torno da crença de que o bem-estar coletivo deve perpassar o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive os empresariais, como o lucro.

O Instituto Ethos relaciona sete pontos fundamentais para estruturar uma empresa de forma socialmente responsável: Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores, Comunidade, Governo e Sociedade. Toda organização, seja pública ou privada, pode contar com os indicadores do Instituto Ethos para fazer uma autoavaliação, planejamento e estruturação das suas estratégias no campo da gestão social. A avaliação do Instituto é realizada através de um questionário e os resultados são confidenciais. O código de ética e/ou a declaração de valores da organização proíbem expressamente a utilização de práticas ilegais (corrupção, propina e ‘caixa dois’).

A sobrevivência no mundo empresarial exige colaboradores muito dedicados à empresa e ao trabalho. Pressionadas pela concorrência, pelas crises econômicas, as empresas se sentem em meio a uma acirrada luta pela sobrevivência fruto da globalização. Por isso é que se tem exigido dos colaboradores uma dedicação cada vez maior e desempenho cada vez melhor.

Segundo Giosa (2003), são muitos os caminhos já percorridos por algumas empresas brasileiras que estão operando com programas socialmente responsáveis. Entretanto, é preciso despertar o interesse das organizações e estimular a governança corporativa, dirigentes, empresários e muitos de seus profissionais, líderes e executivos, demonstrando que o papel das empresas vai muito além do lucro.

Brito Filho, *et al.* (2018) afirma que a percepção do que vem a ser responsabilidade social da empresa está indissolúvelmente associada à manifestação concreta e sistêmica dos impactos indesejados e, além disso, implica também uma ligação com a concepção ideológica que a sociedade cultiva de si mesma em determinado período histórico, em processo intertemporal dinâmico de construção do corpo social, e do aparato produtivo que

se desenvolve no seio da sociedade É com esse propósito que as empresas têm criado um ambiente de trabalho mais agradável, procurando a motivação de seus colaboradores.

Segundo Rodrigues (1994) “promover a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Certamente é um grande desafio responder às demandas impostas pelo mercado atual e a responsabilidade social surge para as empresas como diferencial competitivo.

### **2.1.1 Dimensões da responsabilidade social**

Segundo Laville (2002), a responsabilidade social das empresas refere-se a estratégias de sustentabilidade que, para além do desempenho financeiro, contemplam também a preocupação com os efeitos sociais e ambientais das suas atividades.

Nesse contexto, temos a abrangência das seguintes áreas: econômica, ambiental, desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social.

Ainda segundo Laville (2002), a dimensão da responsabilidade social para as empresas, diz respeito ao seu impacto no sistema social onde operam. A performance social é abordada por meio da análise do impacto da organização sobre as suas partes interessadas - colaboradores, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade em geral - a nível local, nacional e global (*stakeholders*).

Quando o mundo vive uma situação de caos devido à pandemia, as empresas são afetadas e a dimensão social torna-se evidente nas ações da empresa nesse cenário.

## **2.2 pandemia de covid-19**

A Organização Mundial da Saúde declarou oficialmente, no dia 11 de março de 2020, que o mundo vive uma situação de pandemia em reação ao surto do novo coronavírus, diante disso, o mundo vem sendo acometido por uma série de questões que também refletem no panorama socioeconômico. O combate à COVID-19 (termo técnico usado para designar a doença provocada pelo novo coronavírus) exige a participação de toda a sociedade.

Marques, R. M. (2020), sinaliza que o impacto da crise econômica decorrente da COVID-19 é avassalador, principalmente para os países que não fazem parte do seletor

grupo dos desenvolvidos. Ainda conforme a autora, por conta da globalização e da organização da economia mundial em rede, até mesmo os lugares não afetados pelo vírus sofrem consequências, uma vez que a pandemia obrigou a paralisação de atividades que injetam recursos em todos os setores econômicos, o que ocasionou uma queda excepcional nos índices de emprego e renda.

A crise vai além da responsabilidade dos governos e de instituições públicas, ela também compromete as empresas que se definem como socialmente responsável, sendo assim, a responsabilidade social empresarial, que é o modo das empresas se relacionarem com seus *stakeholders*, torna-se visível nesse momento onde há a necessidade de um engajamento social e estratégias de enfrentamento da pandemia.

O uso de UTI em grande demanda gera uma sobrecarga do sistema de saúde e produz impactos econômicos importantes, juntamente com o isolamento social. Todos estes pontos produzem uma crise econômica pelo COVID-19 que acarretará em efeitos longos e profundos, e que podem perdurar por anos, sendo que a retração econômica projetada é que o PIB do Brasil caia entre 5% e 7% em 2020 devido ao COVID-19. (BONFIM, F., 2020, pp. 1-2)

Diante desse cenário, as estratégias adotadas pelas empresas no período de pandemia causado pela COVID-19, além de impactar a reputação das empresas podem indicar possibilidades para novos negócios introduzirem essa estratégia em suas organizações.

### **2.3 A atuação do RH nas ações de responsabilidade social**

Uma enfermidade epidêmica, por muitas vezes letal, gerada pela pandemia do COVID-19, encontra-se disseminada em todo o território mundial e colocou o mundo em um momento de grande tensão, foram milhares de pessoas atingidas por um vírus invisível e de fácil contaminação

A situação no Brasil não é diferente, e nesse contexto, estão: empresas, escolas, hospitais e locais públicos que necessitam funcionar de alguma forma, atentando às recomendações e orientações dos órgãos de saúde, através da portaria 1.565, publicada no Diário Oficial da União.

As empresas receberam instruções sobre procedimentos que devem ser adotados para a segurança da saúde dos colaboradores.

Sem dúvida, um grande desafio, inicialmente os *stakeholders*, tanto internos quanto externos, são identificados e define-se uma estratégia de relacionamento desses grupos. Esse processo de interação é baseado no aumento da comunicação, tanto interna quanto externa, e diminuição do contato físico, daí a importância fundamental de investimento em canais e protocolos de comunicação eficazes.

Para Mattoni, Pena e Queiroz (2007), as principais práticas de responsabilidade social interna são: programas de remuneração e participação nos lucros; conservação dos direitos trabalhistas; gestão participativa; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes; respeito aos direitos humanos, assistência médica, odontológica, social, alimentar e de transporte; investimentos na capacitação do corpo funcional; gerenciamento do ambiente e das condições de trabalho, que engloba aspectos como jornada de trabalho, organização do trabalho, materiais e equipamentos, segurança e saúde do empregado.

Nesse contexto, é do RH o papel de disseminar as orientações e tomar medidas para que se façam cumprir essas instruções na crise. Para tanto, terá que encontrar alternativas, pois existem em cada empresa casos específicos que precisam ser observados.

Nesse cenário, o bem-estar dos colaboradores e o cuidado com a saúde principalmente dos chamados “grupos de risco” têm que ser prioridade. Todas as iniciativas devem ser guiadas com o foco na solidariedade.

Existe uma tendência, numa situação de pandemia, que os consumidores e até mesmo os investidores fiquem solidários com os compromissos de solidariedade das empresas, pois, as iniciativas de solidariedade tornam-se uma questão de sobrevivência.

As empresas já estão se adaptando às mudanças de comportamento do consumidor. Mas, é preciso entender as mudanças de comportamento dos colaboradores e como as transformações impulsionadas pela crise impactam a rotina de trabalho e o dia a dia das pessoas.

Nesse cenário, o RH tem um papel fundamental para auxiliar as empresas a se adaptarem ao novo normal, e para atuar na implementação de uma nova cultura corporativa, os profissionais de recursos humanos precisam estar atualizados sobre as transformações. Além de, planejar ações que direcionam os colaboradores para a retomada social e econômica.

### 3 Metodologia

Do ponto de vista de sua natureza, o presente estudo se classifica como pesquisa básica. Segundo Appolinário (2011), a pesquisa básica tem como objetivo principal o avanço do conhecimento científico, sem aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos.

Em relação a abordagem do problema, foi utilizado o método qualitativo. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010),

No ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória. Beuren et. al. (2003, p.80) define que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.”

Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos disponíveis no *Google Acadêmico*, *Medline*, *Periódicos da CAPES*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* e *Web of Science* com o intuito de investigar as práticas de responsabilidade social e a contribuição na qualidade de vida no trabalho. Bem como as ações voltadas para o enfrentamento da pandemia para que os colaboradores possam continuar produzindo na pandemia de forma segura para a saúde.

De acordo com Santos (2010), a pesquisa bibliográfica é feita de acordo com documentos já elaborados e que presta a qualquer tipo de estudo exploratório e à delimitação de assunto, tema ou problema de um estudo ou pesquisa. E a análise documental é trabalhada com base em documentos que não receberam tratamento de análise e síntese.

Segundo Fachin (2006), a pesquisa bibliográfica é uma fonte de recurso inesgotável de informações, e tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber. Ele fundamenta-se em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar, fichar, organizar, arquivar, resumir o texto. E a análise documental consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda espécie de informação, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação.

## 4 Discussões e resultados

### 4.1 O papel do RH nesse novo cenário

O foco deve estar nos cuidados com as pessoas envolvidas no processo, tanto os colaboradores como os gestores e todos os *stakeholders*. Procurar entender sobre o assunto e disseminar as informações na intenção de sensibilizar e manter todos informados quanto ao perigo de contágio e os cuidados de higiene e distanciamento necessários para evitar o contágio.

Buscar um suporte psicológico para os colaboradores nesse momento delicado. Pois, novos questionamentos irão surgir e se estender, como a necessidade do trabalho presencial, por exemplo. Por isso, o RH deve mostrar aos colaboradores que a empresa está aberta para auxiliar em questões emocionais.

Em seguida, deverá criar políticas, através de reuniões com os envolvidos em cada processo para que possa organizar o trabalho de forma remota.

Nota-se que os colaboradores, e seus dependentes são vistos como agentes sociais, cujo comportamento gera um impacto relevante, tanto na empresa, quanto na comunidade e na sociedade em que está inserida. E que os mesmos divulgam suas ações sociais e sentem seus benefícios junto a seus familiares e vizinhos. (PONTES et al., 2015, p. 92)

As condições de trabalho deverão ser definidas para a execução do trabalho, por parte do colaborador em casa aconteça da mesma forma que faria na empresa, para isso é necessário assegurar que o colaborador terá todas as ferramentas necessárias para a execução do trabalho.

Deve-se colocar em pauta, os resultados a serem alcançados, os prazos de entrega das tarefas, o comprometimento e etc, não esquecendo de criar um canal de comunicação eficaz para acompanhar o que está acontecendo.

Poderá haver uma resistência de alguns setores mais tradicionais, pois descreditaram da eficiência dessa metodologia de trabalho, nesse caso, será preciso treinar e mostrar as ferramentas tecnológicas.

O gestor do RH deverá avaliar a real necessidade do *home Office* em alguns casos e poderá optar por alternativas como flexibilizar o horário de trabalho (para evitar aglomeração) e até mesmo armazenamento de banco de horas.

#### **4.2 Ações do RH no enfrentamento da pandemia de covid-19**

Frente a essa nova realidade, a forma de nos relacionar, bem como a forma de trabalhar foi radicalmente transformada na pandemia. As empresas tiveram que adotar o *home office* como alternativa para se trabalhar e manter o isolamento social recomendado.

Nesse ínterim, algumas expressões começaram a frequentar o cotidiano da população: “quarentena”, “distanciamento social”, “restrição à circulação”, “lockdown”. A sociedade foi (literalmente) obrigada a substituir, em um curto espaço de tempo, abraços por emojis, reuniões e aulas presenciais por vídeo conferências, turismo tradicional por turismo virtual, escritórios por *home office*, apresentações artísticas por lives. Na atualidade, o planeta tem buscado se (re)inventar, se (re)adaptar, mudar hábitos, repensar conceitos, (re)descobrir novos valores, refletir sobre perspectivas distintas, desterceirizar funções e preencher o tempo, visivelmente abalado por sua abundância. SILVA, D.S. et.al (2020, p. 128-147)

O RH ganha uma maior relevância no trabalho remoto, para manter os funcionários no mesmo engajamento da cultura corporativa. Essa orientação a distância é um desafio para o RH e necessita de uma estratégia para manter os funcionários sintonizados no trabalho. Mesmo com as dificuldades, essa modalidade de trabalho em *home office* mostra que veio para ficar.

##### **4.2.1 Trabalho remoto**

O trabalho de forma remota, através das ferramentas digitais, evidencia a cada dia que veio para ficar. As plataformas de comunicação se mostram essenciais na realização de reuniões virtuais, cursos e teleconferências. Acredita-se que num tempo pós pandemia a utilização dessas ferramentas já terão se incorporado na rotina das empresas, de tal forma que se consolidam como metodologias de trabalho. Porém, exigirão de clientes e colaboradores algumas adaptações.

Mesmo as empresas que continuaram funcionando ou voltaram a funcionar em ambiente de escritório físico, já tiveram ou terão que se adaptar, ajustando-se para a continuidade ou retorno seguro às atividades. O distanciamento de bancadas de trabalho, a disposição abundante de itens de higiene, o reforço na limpeza dos ambientes, o rodízio de escalas, o fornecimento de meios alternativos ao transporte público, e cuidados acentuados com a saúde do colaborador e de sua família são apenas alguns exemplos dessa necessária adaptação.

Entretanto, a mudança verdadeira ocorrerá nas relações entre a empresa e a sociedade. A questão ética está bastante evidenciada. Outro ponto crucial será a comunicação. A crise, certamente, acelerou a constatação da inevitabilidade do investimento em canais de comunicação.

### **Considerações finais**

A pesquisa evidenciou que a atuação do RH nas ações de responsabilidade social, além de benéficas aos colaboradores, fornecedores e sociedade em geral, tornam a empresa mais competitiva no mercado, gerando oportunidades que poderão servir para potencializar ainda mais as ações através do efeito em escala que elas produzem agregando mais e mais valor à empresa pela ótica da competitividade.

Percebeu-se, que com os recursos tecnológicos, cada vez mais disponíveis, a vantagem competitiva das empresas passará a ser medida pela qualidade da relação que ela mantém com os colaboradores tanto internos como externos.

Destarte, não se pode pensar em responsabilidade social, sem ter como ponto de partida a busca de um desenvolvimento de todas as dimensões: ambiental, política, social, e, principalmente, humana.

Relevante ressaltar, que qualquer ação que se digne combater as desigualdades necessita investir no capital humano. Todos são responsáveis pelo ambiente e pelas pessoas e as empresas pelos seus clientes, as escolas pelos seus alunos e os governos pelos seus povos.

Verificou-se que a dimensão que trata da responsabilidade social ultrapassa o pensamento comum das discussões sobre o tema. Na realidade, cada empresa tem a sua

maneira de desenvolver as suas atividades, utilizando os recursos de forma sustentável a sociedade. As ações de responsabilidade social não são apenas fonte de geração de um diferencial competitivo para a empresa, é uma necessidade positiva para gerir pessoas e garantir melhorias para elas e para toda a sociedade.

Algumas limitações foram identificadas ao longo desta pesquisa, a principal limitação encontrada foi o fato da impossibilidade de alargar o estudo, buscando a visão do colaborador devido ao isolamento imposto pela pandemia.

No decorrer do desenvolvimento do estudo, surgiram algumas recomendações e sugestões para o desenvolvimento e estruturação de investigações futuras, identificou-se questões correlatas, através do viés do colaborador, que permitiriam o desenvolvimento de outros estudos para ampliar o entendimento do fenômeno estudado.

Como recomendações para investigações futuras nesta mesma temática, salientamos a importância de buscar métodos que possibilitem a coleta de forma qualitativa dos dados pretendidos dos colaboradores.

Considerando que o estudo desse fenômeno pandêmico no ambiente empresarial trata-se de uma necessidade urgente de instituições e pesquisadores, o foco neste trabalho sobre a atuação do R.H diante das ações de responsabilidade social necessárias nesse cenário pode despertar interesse para um importante campo de conhecimento sob a perspectiva da gestão empresarial.

Finalmente, identificou-se que o a atuação do RH diante da responsabilidade social e a sua contribuição frente aos desafios de uma pandemia é de fundamental importância no que se refere a manter a organização do trabalho, a cultura corporativa e na identificação e mitigação de pontos vulneráveis no sentido de manter os profissionais satisfeitos, em segurança e em condições adequadas de trabalho, minimizando os prejuízos no processo produtivo.

## Referências

AGUIAR, Elisângela Araújo; OLIVEIRA, Lucineide Dutra de; SILVEIRA, Vinícius Dantas. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social: Um estudo multicaso. **Revista Espacios**. v. 37, n. 35, ano 2016.

AHSLEY, Patrícia Almeida (Coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**, São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável- Da Teoria à Prática**. Editora Saraiva 1ª Edição 2009/2010.

BEUREN, Inse Maria (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOMFIM, F. COVID-19, a pandemia que mudou a saúde e a economia. **Revista ciências em saúde**, v. 10, n. 2, p. 1-2, 3 jun. 2020.

BRITO FILHO, A. C.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, R. A.; SIQUEIRA FILHO, V.; CABRAL, L. C. G. Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise das Práticas de uma Empresa de Fruticultura. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 368-384, 2018.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

ETHOS. [www.uniethos.org.br](http://www.uniethos.org.br), Acessado em: 24/09/2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. Editora Saraiva, São Paulo, 5 ed. 2006.

GIOSA, Lívio. **Associação Brasileira de Qualidade de Vida**. Seção: Artigos. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=37>>. Acesso em 19.de Agosto de.2020.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H.. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum Editora, 2010.

LAVILLE, J. L; Responsabilidade Social, Portugal, 2003. Seção: **Comunicação e responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.sairdacasca.com/respsocial/introducao.asp>>. Acesso em: 05 de setembro de 2020.

LIMA, T. C. A, et al. A Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social: um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 79-95, jan./jun. 2011.

LOURENCO, M. S. M.; SOUSA-FILHO, J. M. Determinants of Corporate Social Responsibility Practices: Institutional Pressure or Strategic Opportunity?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 3, p. 535-553, 2020.

MARQUES, R. M. Crise sanitária e crise econômica: O mundo em convulsão. Conselho Federal de Economia (COFECON). **Rede Brasil Atual**, abril, 2020. Disponível em: <<https://observatoriodademocracia.org.br/2020/04/09/%ef%bb%bfcrise-sanitaria-e-crise-economica-o-mundo-em-convulsao/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2020.

MATTONI, L.; PENA, R.; QUEIROZ, H. Responsabilidade social empresarial e estratégia: estudo de caso sobre a gestão do público interno em empresa signatária do Global Compact. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 31, 2007, Anais Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

PACHECO, Patrícia Gonçalves. A atuação dos recursos humanos no desenvolvimento de pessoas: estudo de caso da central de relacionamento da ampla como responsabilidade social. Dissertação (**Dissertação de mestrado em sistemas de gestão**) Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, p. 127, 2011.

PIVETA, M. N.; TRINDADE, N. R.; ESTIVALETE, V. F. B.; SCHERER, F. L.; TREVISAN, M. Responsabilidade Social Empresarial na Perspectiva dos Colaboradores: Uma Análise da Produção Científica Brasileira e Internacional no Período de 2006 a 2015. **Desenvolvimento em questão**, v. 17, n. 47, p. 62-80, 2019.

PONTES, Ana Valéria Vargas; VALE, Daiane Souza do; OLIVEIRA, Ingrid de; FERREIRA, Marcelle Rosso; VIEIRA, Tatiane Dias da Cunha. Responsabilidade social como estratégia de relacionamento com o colaborador: um estudo à luz da percepção da gerência de recursos humanos. **Anais...XII Simpósio de excelência e gestão em tecnologia** – SEGeT, 2015.

PORTER, Michael e KRAMER, Mark. **Estratégia & Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial**. Harvard Business Review. Dezembro 2006.

SANTOS, I. E dos; **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. Editora Impetus, Rio de Janeiro, 7 ed. 2010.

SILVA, D. S. DA C.; SANTOS, M. B. DOS; SOARES, M. J. N. Impactos causados pela COVID-19: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de educação ambiental (RevBEA)**, v. 15, n. 4, p. 128-147, 30 jul. 2020.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho – **Evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.



## Elaboração de um painel gerencial para apoio à tomada de decisão em uma seguradora de automóveis no município do Rio de Janeiro

Alex Macedo Teles Silva<sup>1</sup>  
Marcos dos Santos<sup>2</sup>  
Eder Costa Cassettari<sup>3</sup>  
Renato Santiago Quintal<sup>4</sup>  
Anderson Luiz Pereira Junior<sup>5</sup>

**Resumo:** Um dos principais desafios de uma Seguradora de Automóveis é a questão da grande quantidade de dados gerados na sua operação. Por intermédio deles, é possível entender se uma operação é rentável ou não, ou se um processo atinge o nível de eficiência e de satisfação de um cliente. Em função da gama de dados produzidos, torna-se cada vez mais desafiador transformar dados em informações relevantes para se atingir a vantagem competitiva. Há um processo desde a coleta de dados até o desenvolvimento do painel de indicadores de desempenho da organização. São empregados softwares que viabilizam a obtenção automatizada das informações e o

---

<sup>1</sup> Especialista em Ciências de Dados (Universidade Estácio de Sá/UNESA). Bacharel em Engenharia de Produção (Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/CETIQT-SENAI). - alexmacedo45@gmail.com

<sup>2</sup> Pós-doutorado em Ciências e Tecnologias Espaciais (Instituto Tecnológico de Aeronáutica/ITA) e em Engenharia de Produção (Universidade Federal Fluminense/UFF). Doutor em Engenharia de Produção (Universidade Federal Fluminense/UFF). Mestre em Engenharia de Produção (Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ). Licenciado em Matemática e Especialista em Instrumentação Matemática (Universidade Federal Fluminense/UFF). - marcosdossantos@ime.eb.br

<sup>3</sup> Doutorando em Engenharia Mecânica (Universidade de São Paulo/USP). Mestre em Engenharia Mecânica (Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP). Bacharel em Engenharia Mecânica (Faculdade de Engenharia Industrial/FEI). - eder.cassettari@usp.br

<sup>4</sup> Doutor em Ambiente e Desenvolvimento pelo Programa de Pós-graduação em Ambiente e Desenvolvimento da Universidade do Vale do Taquari (PPGAD/Univates). Mestre em Ciências Contábeis (Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro/FAF-UERJ); Especialista em Educação Tecnológica (Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca/CEFET-RJ); Especialista em Comércio Exterior (Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro/IE-UFRJ); Especialista em Gerenciamento de Projetos (Fundação Getúlio Vargas/FGV); Bacharel em Direito (Faculdade Nacional de Direito/UFRJ); Bacharel em Administração (Universidade Cândido Mendes/UCAM); Licenciado em Pedagogia (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro/UNIRIO); e Bacharel em Ciências Navais, com Habilitação em Administração de Sistemas (Escola Naval/EN). - rsantiago79@hotmail.com

<sup>5</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação (Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP). Bacharel em Automação Industrial (Instituto Federal de São Paulo/IFSP). Bacharel em Administração (Universidade do Sul de Santa Catarina/UNISUL). Bacharel em Ciências Contábeis (Universidade Cruzeiro do Sul/UCS). - andersonjr@gmail.com

tratamento de dados. Nesse contexto, o objetivo do presente estudo é identificar a viabilidade do emprego de painéis de indicadores na gestão de uma rede de oficinas como forma de se aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em uma seguradora de automóveis situada no município do Rio de Janeiro.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Planejamento Estratégico; Apoio à decisão; Inteligência de Negócios.

#### **Development of a management panel to support decision-making in a car insurance company in the city of Rio de Janeiro**

**Abstract:** One of the main challenges of a Car Insurance Company is the issue of the large amount of data generated in its operation. Through them, it is possible to understand if an operation is profitable or not, or if a process reaches the level of efficiency and satisfaction of a customer. Due to the range of data produced, it becomes increasingly challenging to transform data into relevant information to achieve competitive advantage. There is a process from collecting data to developing the organization's performance indicators dashboard. Software is used that enables the automated collection of information and data processing. In this context, the objective of the present study is to identify the feasibility of using dashboards of indicators in the management of a network of workshops as a way to improve the decision-making process in a car insurance company located in the city of Rio de Janeiro.

**Keywords:** Strategic management; Strategic planning; Decision support; Business Intelligence.

#### **Desarrollo de un panel de gestión para apoyar la toma de decisiones en una compañía de seguros de automóviles en la ciudad de Río de Janeiro**

**Resumen:** Uno de los principales retos de una Compañía de Seguros de Automóviles es el tema de la gran cantidad de datos que se generan en su operación. A través de ellos es posible entender si una operación es rentable o no, o si un proceso alcanza el nivel de eficiencia y satisfacción de un cliente. Debido a la variedad de datos producidos, se vuelve cada vez más desafiante transformar los datos en información relevante para lograr una ventaja competitiva. Hay un proceso desde la recopilación de datos hasta el desarrollo del tablero de indicadores de desempeño de la organización. Se utiliza un software que permite la recopilación automatizada de información y el procesamiento de datos. En este contexto, el objetivo del presente estudio es identificar la viabilidad del uso de tableros de indicadores en la gestión de una red de talleres como una forma de mejorar el proceso de toma de decisiones en una compañía de seguros de automóviles ubicada en la ciudad de Río de Janeiro.

**Palabras clave:** Gestión estratégica; Planificación estratégica; Apoyo a las decisiones; Inteligencia de negocios.

## **Introdução**

De acordo com Dalcin (2020), na história recente da humanidade, não há registro de uma situação tal qual essa que foi vivenciada por ocasião da pandemia de coronavírus, mostrando-se um enorme desafio para todas as formas de organizações políticas, sociais e econômicas.

Faz-se necessário registrar que momentos de crise podem ser igualmente convertidos em grandes oportunidades. Em matéria de seguros, não há diferença, uma vez que novos produtos podem surgir a partir de novas necessidades.

Os dados atuais do mercado segurador mostram que as seguradoras e os parceiros corretores têm apresentado resiliência ainda que em um período de dificuldades. O faturamento do mercado de seguros brasileiro totalizou R\$ 81 bilhões no primeiro quadrimestre deste ano, revelando alta de 4,9% em comparação ao mesmo período do ano passado, reforçando a solidez do segmento, que precisou se reinventar em um curto espaço de tempo, tal qual a grande maioria da população mundial (DALCIN, 2020).

Entretanto, o mercado de seguros é altamente complexo, uma vez que contempla diversos processos para gerir e renovar apólices, ofertar negócios, tratar demandas dos clientes, regular e processar sinistros. Além dessa complexidade, existe a intrínseca relação entre as seguradoras e suas redes externas, como corretores, rede credenciada e prestadores de serviços.

Diante da necessidade de responder aos desafios gerados pela pandemia de coronavírus, as seguradoras têm mantido suas operações, mesmo com a severa disrupção por conta da mudança de contexto. Em suma, devido ao cenário cada vez mais complexo, os gestores das organizações são demandados a tomarem suas decisões pautadas em análise de dados.

Segundo Campos Filho (2011), a automação no tratamento de dados está tornando-se cada vez mais comum nos ambientes corporativos, devido ao cenário que permeia cada vez mais o desenvolvimento tecnológico impulsionado por novas ferramentas e recursos. Nesse contexto, o emprego intensivo de *softwares* avançados e inteligência artificial têm permitido a obtenção de indicadores de performance gerenciais cada vez mais eficientes, auxiliando o processo de tomada de decisão.

De acordo com Scucuglia (2015), indicadores são importantes para demonstrar de forma objetiva o valor produzido por uma organização e por todas as partes envolvidas. Os mesmos devem ser relacionados a métricas que permitam a medição de pontos positivos e negativos da empresa, funcionando como um monitor da saúde institucional.

Devido a necessidade de se obter informações o quanto antes para se ter vantagem competitiva, surgiu o *software* Microsoft Power BI, que permite a automação do tratamento de dados para a obtenção de indicadores, em um ambiente interativo que possibilita fácil visualização e manipulação das informações. Isso faz com que essa

ferramenta tenha cada vez mais usuários, com vistas a objetivos acadêmicos e gerenciais, sendo o Power BI um excelente recurso no auxílio à tomada de decisões. Por essas características, a ferramenta está cada vez mais sendo empregada no cotidiano para converter dados em informações, seja no plano acadêmico ou corporativo.

Nesse contexto, o objetivo do presente estudo é identificar a viabilidade do emprego de painéis de indicadores na gestão de uma rede de oficinas como forma de se aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em uma seguradora de automóveis situada no município do Rio de Janeiro.

Ao longo do presente estudo, são apresentados conceitos importantes acerca dos indicadores, *Business Intelligence* (BI) ou Inteligência de Negócios, bases de dados e as relações resultantes. Nesse contexto, as funcionalidades do programa viabilizaram a expedição de relatórios gerenciais com indicadores de desempenho.

A diretoria de operações da seguradora pode lançar mão de alguns indicadores para medir o desempenho da sua operação visando obter lucros cada vez maiores. Adicionalmente, convém apontar que, por ocasião da prestação de serviço, a qualidade do serviço prestado à carteira de segurados tem sido uma preocupação cada vez mais presente. Nessas circunstâncias, um dos indicadores relevantes do Setor de Rede de Oficinas é o direcionamento dos sinistros. Esse indicador consiste em saber quantos sinistros abertos em relação ao total foram direcionados para rede referenciada de oficinas. O Custo Médio das Oficinas é outro importante indicador, pois evidencia quanto a oficina cobra em média para reparar um automóvel.

Faz-se necessário apontar que, caso a empresa não tenha os dados estruturados para que seja feita uma análise do comportamento de segurados ou terceiros, pode acontecer dos mesmos preferirem levar os seus veículos sinistrados para reparos em uma oficina não referenciada. Nessas circunstâncias, poderá haver perda de espaço de mercado, impactando diretamente nas receitas auferidas pela companhia seguradora.

## **2 Fundamentação teórica**

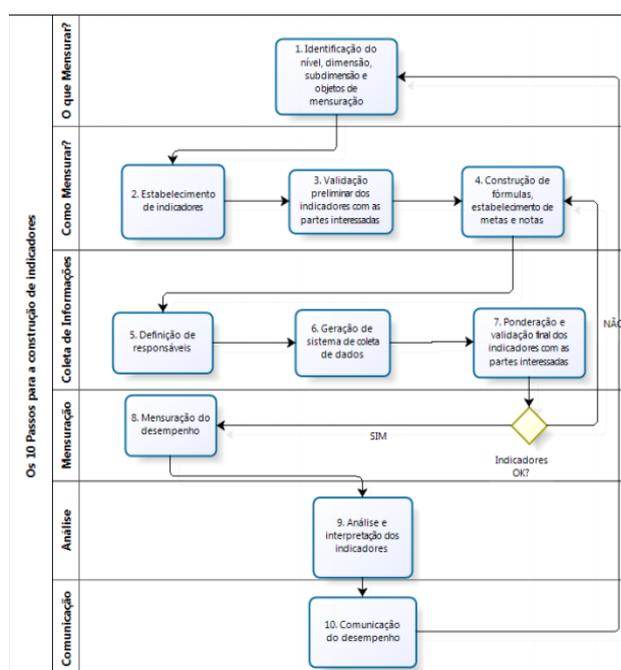
### **2.1 Indicadores**

Conforme Martins e Marini (2010), os indicadores permitem avaliação do desempenho da instituição, segundo três aspectos relevantes: controle, comunicação e

melhoria. Os autores em lide apontam que os indicadores teriam dois importantes papéis: comunicar e mensurar o alcance da estratégia, por intermédio da comparação do desempenho atual com a meta definida para o indicador.

Neste contexto, a utilização dos indicadores no planejamento estratégico é primordial para tomada de decisões seguras e bem fundamentadas, baseadas em fatos e não em suposições. O indicador é definido como formas de representação quantificáveis de características de produtos/serviços ou processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os seus resultados ao longo do tempo. Para a formulação de indicadores é necessário um conjunto de passos para assegurar os princípios da qualidade. Em síntese, os passos estão representados na Figura 1:

Figura 1: Processo de construção de indicador



Fonte: Martins e Marini (2010)

## 2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (2008, p. 33), "o planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa". Esses fundamentos são definidos por Kotler (2008, p. 33) como um processo

"de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing e um mercado em contínua mutação".

Logo, o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo concebido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e utilização de recursos pela organização.

### **2.2.1 Balanced Scorecards (BSC)**

Kaplan e Norton (2008) apresentam os principais passos que permitem a implementação de *Balanced Scorecards*, capazes de construir a organização focada na estratégia: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento da organização com a estratégia; transformação da estratégia em tarefa cotidiana de todos; conversão da estratégia em processo contínuo; e condução da mudança por meio de liderança forte e eficaz.

Nesse contexto, o BSC é um sistema de gestão que tem como base um conjunto de indicadores (indicadores balanceados) que avaliam o desempenho da organização, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas agrupados nas seguintes perspectivas, a saber:

- ✓ Financeira;
- ✓ Clientes;
- ✓ Processos internos; e
- ✓ Aprendizado e crescimento.

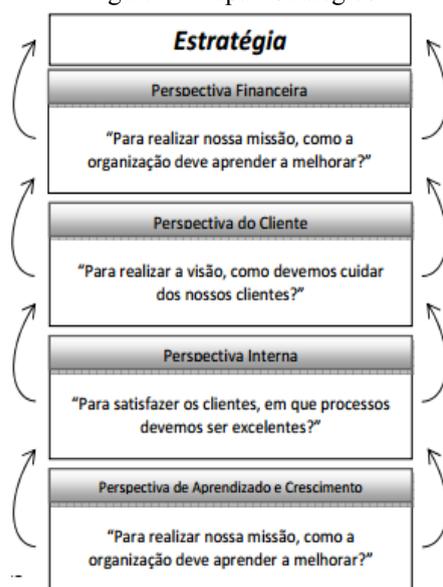
Kaplan e Norton (2008) explicitam as abordagens de cada perspectiva do BSC citada acima. Para esses autores, a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia. Medidas como lucratividade, rentabilidade, valor para acionistas e geração de receita indicam se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

Na perspectiva do cliente, identifica-se qual a proposição de valor que atinge a necessidade do cliente. Se o cliente preza por qualidade e pontualidade, esses valores tornam-se valiosos para a organização.

Já a perspectiva que enfatiza os processos internos identifica quais processos poderão exercer maior impacto sobre a estratégia. Em um contexto de perspectiva de aprendizado e crescimento, destacam-se os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, ou seja, capital humano, clima organizacional, capital da informação, todos necessários para os processos de criação de valor, processos estes que embasam a aplicação do BSC.

Neste contexto, na Figura 2 a seguir estão representados alguns modelos que apresentam o mapa estratégico de forma genérica, abordando as suas perspectivas de atuação e a ligação entre as quatro abordagens, as quais o *balanced scorecard* considera relevante na avaliação de desempenho e geração de valores nas organizações.

Figura 2: Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2008)

### 2.3 Business Intelligence (BI)

Atualmente, a maior dificuldade das empresas reside em controlar seus dados e informações de forma a analisá-los e interpretá-los de maneira objetiva, para assim ter melhor auxílio e suporte em suas tomadas de decisões. As empresas detêm muito dados

sobre o seu funcionamento, porém tem dificuldade em transformá-los em informações relevantes, reduzindo a assertividade do processo de tomada de decisão.

Gartner Group (2019) criou o termo *business intelligence* em 1990. No entanto, Turban et al (2009, p. 27) aponta, que “o conceito se iniciou muito antes, com suas raízes nos sistemas de geração de relatórios SIG - Sistemas de Informações Gerenciais - (do inglês, *Management Information Systems – MIS*) dos anos 1970”. Os autores acima citados acrescentam que esse sistema tinha como objetivo gerar relatórios estatísticos e bidimensionais, devido à limitação tecnológica da época.

O *business intelligence* é composto por um conjunto de técnicas e ferramentas com o objetivo de proporcionar de maneira ágil às empresas as informações cruciais para a tomada de decisão (MICRO YANNIS; THEODULIDIS, 2010).

Turban e Volonino (2013, p.326) sustentam que o *business intelligence* agrega valor nas empresas através das extensões de informações e todos os níveis (estratégico, tático e operacional) de forma a maximizar a utilização dos dados ativos existentes. Os autores em lide revelam que a implementação *do business intelligence* se torna uma necessidade competitiva das empresas.

De toda sorte, sua tecnologia tem como objetivo melhorar a qualidade da informação entregue aos gestores (AFFELDT; SILVA JUNIOR, 2013). Pode ser definida como uma ferramenta de inteligência baseada na informação e monitoramento do meio ambiente, empregando dados de várias fontes ou uma ferramenta tecnológica para apoiar decisões de negócios de gestão nas organizações por meio de software (PETRINI; POZZEBON; FREITAS, 2004).

### **2.3.1 Modelagem de Dados**

Bonel (2019) afirma que modelar o dado consiste em organizar a forma em que as perspectivas de negócio (dimensões) interagem com as métricas. Deve-se procurar uma organização a partir de assuntos que sejam correlatos para que você possa obter a máxima produtividade possível. Sendo assim, Bonnel (2019) aponta que se você analisar informações relacionadas a venda de televisões, não faz sentido que você possua dados de chocolates neste modelo.

Caso exista, você pode ter alguns problemas como um maior volume de dados, ocupando mais espaço em disco e, conseqüentemente, uma perda de performance, onde as

consultas serão mais lentas, por conta de um volume de dados desnecessário. Por isso, se faz muito importante o entendimento dos requisitos de negócio desejados para sua análise de dados.

### **2.3.2 Modelo de Dados Star-Schema (Esquema de Estrela)**

De acordo com a Microsoft (2020), o esquema em estrela (*star schema*) é uma abordagem de modelagem madura amplamente adotada por *Data Warehouses* relacionais. Ele requer que os modeladores classifiquem suas tabelas de modelo como dimensão ou fato.

Tabelas de dimensões descrevem as entidades de negócios – os itens que você modela. As entidades podem incluir produtos, pessoas, locais e conceitos, incluindo o próprio tempo. A tabela mais consistente que você encontrará em um esquema em estrela é uma tabela de dimensão de data. Uma tabela de dimensões contém uma ou mais colunas de chave, que atuam como um identificador exclusivo e colunas descritivas.

Tabelas de fatos armazenam observações ou eventos e podem ser ordens de vendas, saldos de ações, taxas de câmbio, temperaturas etc. Uma tabela de fatos contém colunas chave de dimensão relacionadas a tabelas de dimensões e colunas de medidas numéricas.

As colunas de chave de dimensão determinam a dimensionalidade de uma tabela de fatos, enquanto os valores de chave de dimensão determinam a granularidade de uma tabela de fatos. Por exemplo, considere uma tabela de fatos projetada para armazenar os destinos de venda que têm duas colunas de chave de dimensão *Data* e *ProductKey*.

É fácil entender que a tabela tem duas dimensões. No entanto, a granularidade não pode ser determinada sem considerar os valores de chave de dimensão. Neste exemplo, considere que os valores armazenados na coluna *Data* são o primeiro dia de cada mês. Nesse caso, a granularidade está no nível do mês-produto.

Em geral, as tabelas de dimensões contêm um número relativamente pequeno de linhas. As tabelas de fatos, por outro lado, podem conter um número muito grande de linhas e continuar crescendo ao longo do tempo.

### 2.3.3 Data Warehouses

De acordo com o Cetax (2018), o *Data Warehouse* (DW) é uma organização de banco de dados para análises e *Business Intelligence*. Surgiu como um conceito acadêmico criado na década de 1980. Sua arquitetura e desenho são voltados para processamento e armazenamento de altos volumes de dados.

Um conceito que define um Banco de Dados com capacidade de armazenar e organizar um grande volume de dados, responsável por criar e organizar relatórios por meio de históricos, que podem ajudar uma empresa obter insights e auxílio na tomada de decisões importantes. Traduzindo diretamente para o português, temos “Armazém de Dados”.

Para Bonnel (2019), é um conceito do *Business Intelligence* que faz uso do modelo de dados *Star-Schema* e tem por objetivo organizar as informações por macro assuntos. O autor em tela afirma que o *Data Warehouse* será uma central única de informação. Somente lá deverão ser consultadas as informações, reduzindo o risco de cada área da empresa acessar um lugar diferente em busca da mesma informação.

Diante disso, pode-se afirmar que é no DW que se encontrará o histórico da informação, sem se esquecer de que neste ambiente a informação estará com qualidade, visto o tratamento de qualidade de dados.

De tal fato, com o DW definido e implantado, já se torna possível responder a diversas questões de negócio que os tomadores de decisão já estão ansiosos para obter. Entretanto, dentro do DW, a modelagem é multidimensional Estrela, conforme ilustra a Figura 3 abaixo:

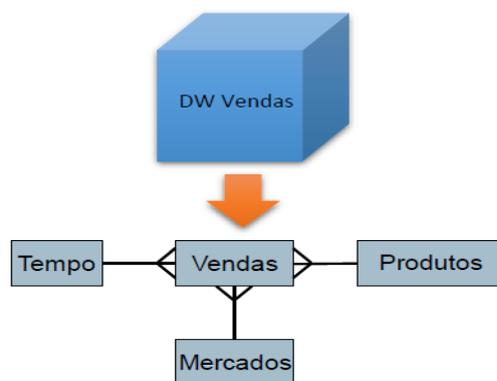


Figura 3: DW a modelagem é multidimensional Estrela

Fonte: Bonel (2019)

No mais, Bonel (2019), considera que o conceito de *Data Warehouse* traz diversas vantagens a seu projeto de *Business Intelligence*, como:

- ✓ Manter o histórico das informações
- ✓ Integrar os dados de diversas fontes de dados
- ✓ Ser a central única de acesso à informação
- ✓ Organizar informações por macro assuntos
- ✓ Prover Informações consolidadas e otimizadas a consultas rápidas

## 2.4 Processo do BI

Para esclarecer o processo de BI, serão apresentadas na Figura 4 abaixo as cinco etapas da transformação dos dados até a tomada de decisão.



Fonte: Gustavo (2019).

Para elucidar o processo, Gustavo (2019) define cada uma das etapas de aplicação e desenvolvimento de uma ferramenta BI, ilustradas na Figura 3, da seguinte maneira:

- ✓ **Coletar Dados:** aqui acontece a definição dos bancos de dados necessários e o processo de importação para o *software* de BI;
- ✓ **Organizar e Tratar:** aqui toda a informação desnecessária ou nula é eliminada, os dados são tratados restantes são tratados e, se necessário, informação complementar é inserida;
- ✓ **Analisar e Mensurar:** aqui se verifica a necessidade de cruzar dados para gerar informações adicionais ainda não quantificadas;
- ✓ **Criar Visual e Demonstrar Informações:** neste processo, o desenvolvimento e criação da visualização dos dados são organizados de maneira intuitiva por meio do

*dashboard*. Nesse contexto, a personalização do *dashboard* é muito importante para aproximar o usuário da informação.

- ✓ **Planejar:** com o *dashboard* finalizado, somos capazes de entender a informação de maneira imediata, que será utilizada no processo de tomada de decisão e desencadeará no planejamento de ações futuras.

Dados de fontes confiáveis, tratamento preciso e uma análise experiente, todos eles são fatores chaves para um planejamento coerente do futuro, fazendo, assim, uma boa transformação dos dados em informação.

#### 2.4.1 Escolha do Microsoft Power BI

Devido ao *Business Intelligence* estar em voga, há no mercado diversas ferramentas de BI disponíveis. Nesse contexto, o grupo Gartner, de forma independente, anualmente realiza uma pesquisa dentre todas para classificá-las no que chamamos de Quadrante Mágico.

De acordo com o Gartner Group (2019), os critérios de avaliação podem ser resumidos em dois: Habilidade de Execução e Completude de Visão. Tais como:

- ✓ **Habilidade de execução:** onde se avalia a capacidade do *software* em cumprir o que se promete. Avaliando-se, dessa forma, a usabilidade por parte dos usuários, disponibilidade de ferramentas, atualização e migração.
- ✓ **Completude de Visão:** aqui se avalia a capacidade do *software* ter força no mercado e criar valor e oportunidades para si próprios. Pode-se dizer que é a estratégia que o *software* adota em ser visionário e impulsionar novas tendências no mercado de BI.

Em suma, a partir destes critérios, o Gartner Group desenvolve o quadrante mágico para análise de *softwares* de BI. No eixo X, é avaliado o desempenho em relação à completude de visão; no eixo Y, avalia-se a capacidade de execução, considerando-se os principais softwares do mercado e classificando-os em Jogadores de Nicho, Competidores, Visionários e Líderes.

De toda sorte, pode-se destacar o desempenho da Microsoft. Por 13 anos consecutivos, o Gartner Group reconheceu a Microsoft como líder do quadrante mágico em plataformas de análise e inteligência de negócios.

Dentre todos os candidatos avaliados anualmente, em 2020, constatou-se em uma posição absoluta e de destaque o *software* Microsoft Power BI, que é o melhor dentre os *softwares* líderes de mercado. Nessas circunstâncias, esse software foi escolhido para a aplicação do estudo deste trabalho, ilustrado comparativamente na Figura 5.

Figura 5: Quadrante Mágico para Plataformas BI



Fonte: Gartner (2019)

Desta forma, sob influência do quadrante mágico do grupo Gartner, a escolha do Microsoft Power BI foi estratégica, levando em consideração seu histórico evolutivo no mercado e o aproveitamento deste estudo para trabalhos futuros.

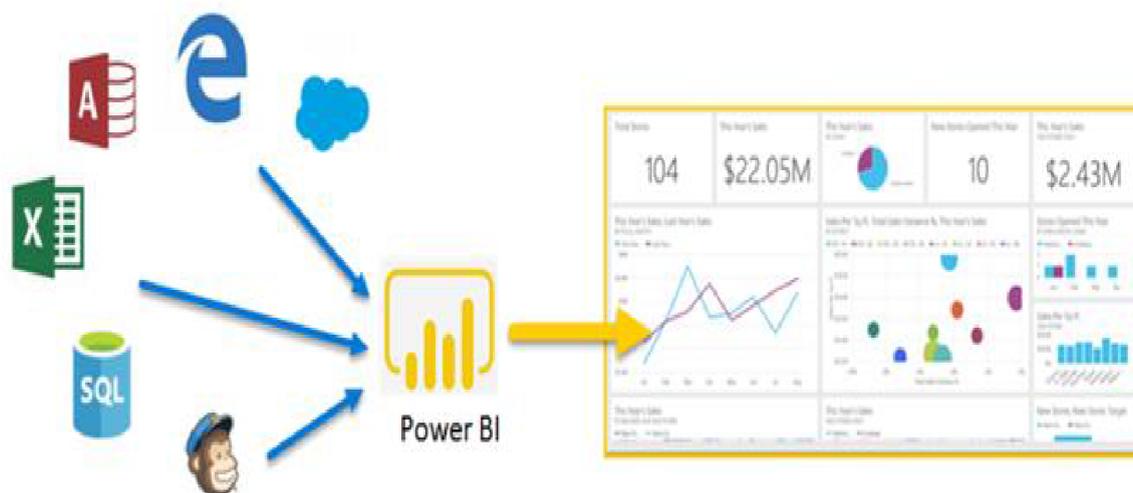
#### 2.4.2 O que é a ferramenta?

O Power BI é um pacote que contempla um *software*, aplicativos e conectores que funcionam de forma conjunta com o objetivo de obter informações coerentes e interativas por intermédio de fontes de dados não tratadas.

É possível que os dados contemplem desde planilhas de Excel até a coleção de pacotes de dados maiores, armazenados online em nuvens ou no dispositivo local. Além disso, os mesmos podem ser compartilhados com outros usuários (MICROSOFT, 2020). Por intermédio do uso do Power BI. A ferramenta é capaz de tratar dados provindos de

diversas fontes (como arquivos em nuvem, dados na internet, documentos em Access, Excel, SQL, MailChimp, entre outros) e apresentar, como resultados, informações claras, de fácil interpretação e objetivas.

Figura 6: Fontes de dados do Power BI



Fonte: Microsoft (2020).

O Power BI permite a criação de relatórios rapidamente a partir de diferentes fontes de dados. Os relatórios podem dispor de inúmeros indicadores, personalizados de acordo com a vontade do criador do conteúdo. Já as fontes de dados podem ser clássicas como planilhas, bancos de dados e sistemas empresariais ou até mesmo redes sociais como o Facebook e o Twitter.

Não existe forma definida de como o desenvolvedor e os usuários irão interagir com o conteúdo. A partir da plataforma disponibilizada pela Microsoft, o desenvolvedor pode personalizar completamente seus relatórios das mais variadas formas.

Por sua vez, o usuário pode manipular e interagir com o relatório gerado à sua vontade, focando na informação que mais lhe interessa. Além disso, qualquer um pode contribuir com a plataforma, desenvolvendo novos indicadores, gráficos ou designs que não são naturais da plataforma e disponibilizá-los para toda a comunidade utilizar.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Amostra**

Foram selecionados dois indicadores de desempenho referentes ao setor da Gestão de Rede de Oficinas no período de janeiro até dezembro de 2019. Com isso, os dados foram classificados como não probabilísticos.

#### **3.2 Seleção dos Sujeitos**

Os sujeitos são os colaboradores que compõem a área de Gestão de Rede de Oficinas em destaque, especialmente o superintendente responsável pela área junto com as gerentes departamentais.

#### **3.3 Coleta de Dados**

Os dados são conjuntos de informações colhidas da natureza, ou seja, obtidas do fenômeno em estudo. Eles subsidiarão a decisão a ser tomada, podendo ser de natureza qualitativa ou quantitativa.

Os dados, para serem úteis, devem ser transformados em informações das quais se pode extrair conhecimento, que deverá subsidiar as melhores decisões.

Os dados *in natura* necessitam de um trabalho estatístico de preparação para passarem a exibir a informação desejada. Esse papel cabe à Estatística Descritiva que, segundo Costa Neto (2002), preocupa-se com a organização e descrição dos dados experimentais.

Os dados assim organizados são apresentados por intermédio de tabelas, gráficos e quantidades descritas (como a média, a mediana e o desvio-padrão). Eles revelam alguma informação para poder servir confiavelmente como suporte a uma decisão sólida.

Os dados coletados neste estudo foram retirados de documentos de propriedades da empresa, bem como os relatórios do sistema ERP da empresa e planilhas eletrônicas de controle da área.

Além disso, foi realizada uma entrevista com o superintendente da área de Gestão de Rede de Oficinas no dia 28 de maio de 2020, quando houve o auxílio da parte dele ao

disponibilizar detalhadamente toda a regra de negócio pertinente para elaboração do painel gerencial.

### **3.4 Tratamento dos Dados**

Segundo Vergara (2009), o tratamento de dados refere-se à seção na qual se explica como se pretende tratar os dados coletados. No presente trabalho, os dados são tratados de modo qualitativo, se procedentes de pesquisa bibliográfica e documental, e de modo quantitativo, quando coletados mediante estudo de caso, de forma a contribuir para o provimento de respostas à pergunta do problema proposto no presente estudo.

Em função do compromisso de confiabilidade assumido pelos autores, o nome da empresa foi preservado nesse estudo. Nesse contexto, será empregado o nome fictício “FACSEG”.

## **4 Resultados e discussão**

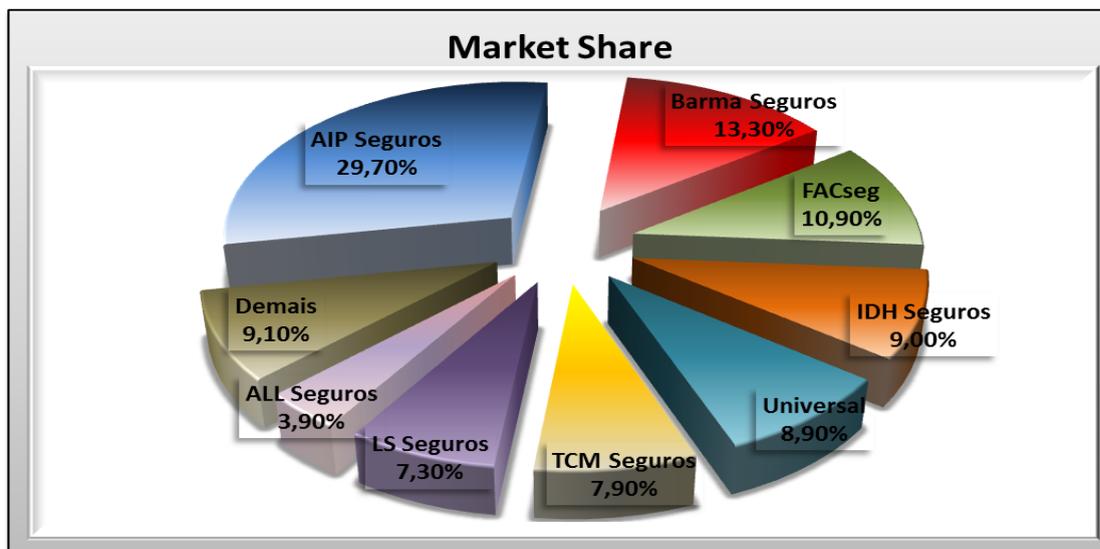
### **4.1 Contexto gerencial**

O estudo foi realizado em uma empresa de seguros de automóveis. A empresa é especializada na operação de seguros de automóvel e ramos elementares, chamados de seguro patrimonial.

A Empresa desenvolve, oferece e administra produtos que são referência no segmento de seguros, com um diferencial importante de agilidade nas cotações, além de grande capacidade de retenção nos riscos que subscrevem.

Sendo assim, pode-se observar o *Market Share* da empresa estudada no setor de seguros de automóveis em um nível nacional conforme a Figura 7. Para manter a confidencialidade da empresa em destaque, foram criados nomes fictícios para todas as seguradoras apresentada na figura 7.

Figura 7: Market Share



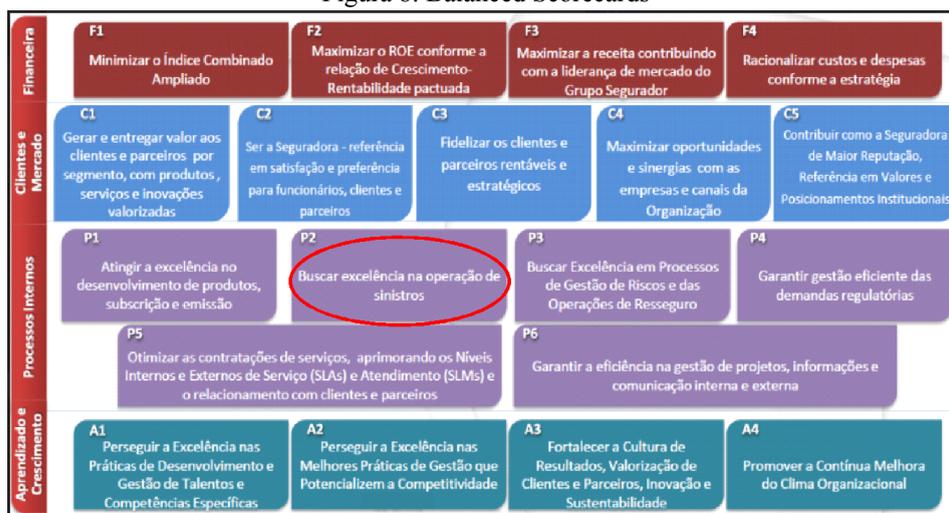
Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

A FACSEG oferece uma ampla linha de produtos com condições especiais para diversos segmentos, atendendo as necessidades específicas de pessoas físicas e jurídicas. Sendo assim, a empresa delimita seu planejamento estratégico em:

- ✓ **Missão:** “Proteger o patrimônio dos nossos segurados com produtos e serviços de qualidade, ágeis e inovadores, utilizando a força e a presença da FACSEG Auto/Re Seguros e o relacionamento com parceiros e corretores, visando gerar maior valor aos acionistas e aos colaboradores”.
- ✓ **Visão:** “Ser a referência no mercado de seguros de automóveis e outros ramos patrimoniais para clientes, corretores e parceiros, pela excelência na oferta de produtos e na prestação de serviços, com solidez econômica e crescimento sustentável”.

Para atingir a visão estabelecida em seu planejamento de estratégico a empresa em estudo adotou a ferramenta de *Balanced Scorecards*, empregando o mapa estratégico mostrado na Figura 8.

Figura 8: Balanced Scorecards



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Observa-se que a área de Gestão de Rede de Oficinas é dividida em quatro gestões, a saber: Gestão de Referenciamento, Custo, Qualidade e Informações Gerenciais. A gestão de Referenciamento maneja e atualiza os cadastros das oficinas que prestam serviços para seguradoras. A gestão de custo trata o que for pertinente de acordo de mão de obra junto às oficinas. A gestão de qualidade gerencia todas as reclamações dos segurados e terceiros junto às oficinas que prestam serviços para a companhia.

A gestão de Informações Gerenciais trabalha com relatórios para todas as subáreas da área de Gestão de Rede de Oficinas. O organograma da área do estudo de caso é apresentado na figura 9.

Figura 9: Organograma Empresarial



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Existe um problema que tange ao direcionamento para sua rede credenciada de oficinas dos clientes que tiveram um sinistro. Para esclarecimento, o segurado ou terceiro pode, pela lei, decidir em qual oficina pretende obter a reparação do seu bem. Existem dois tipos de oficinas: as oficinas independentes e as concessionárias.

Para a seguradora, é interessante que o sinistro seja reparado em uma oficina referenciada, pois os custos são mais baixos. As oficinas referenciadas têm acordos de mão de obra estabelecidos com essas oficinas. Logo, o direcionamento dos segurados para rede referenciada impacta diretamente nos custos de reparação e a seguradora obtém lucro maior.

Faz necessário mapear o custo médio de reparação, bem como o direcionamento por todo o território nacional e seus direcionamentos na tomada de decisão. Em suma, o maior objetivo é descobrir como está se comportando cada região e seu custo médio.

A área de Gestão de Rede de Oficina faz os seus controles em planilhas eletrônicas, onde são geradas as informações para auxiliar na tomada de decisão. Sabe-se que o Excel é a ferramenta de geração de relatórios mais usada pela empresa.

O Power BI oferece recursos poderosos de análise e geração de relatórios. Com uma experimentação mais rápida com visualizações, funções estatísticas, cálculos em conjuntos de dados amplos e a capacidade de obter respostas rápidas por intermédio da recombinação de campos, fica claro que o Power BI oferece um *insight* maior que o Excel.

No passado, alguns indicadores da área eram produzidos pela própria empresa responsável pelo sistema de orçamentação de sinistro em BI. Esses relatórios não são interativos e nem passíveis de edição por usuários regulares: somente os desenvolvedores da própria plataforma têm este acesso.

Assim, toda submissão de alguma customização do painel, tornava-se um processo moroso. Uma das observações da área é que o painel gerencial apresentado pelo sistema de orçamentação não tinha os dados precisos e poderia estar influenciando indicadores de performance.

Para contornar esta limitação, foram desenvolvidos indicadores no Excel que ainda apresentavam limitações quanto aos modos de visualização, interatividade e atualização.

Depois de uma análise profunda nas necessidades, foram tomadas medidas para implementar o *Business Intelligence*, onde foram determinados os principais indicadores a serem controlados pelo setor de Gestão de Rede de Oficinas.

Para atender à convergência dos dados, o principal empecilho encontrado foi o fato de que cada *software* tinha sua maneira exclusiva de trabalhar. Mas gestões junto à área de TI da empresa possibilitaram o ajuste desse problema por intermédio do emprego de um banco de dados relacional.

Posteriormente, foi feita uma reunião com os gestores para o estabelecimento dos requisitos atinentes às regras de negócio e franqueado o acesso ao sistema de orçamentação.

#### **4.2 Indicadores relevantes do setor de Gestão de Rede de Oficinas**

Convém destacar a seguir alguns dos indicadores mais relevantes: Direcionamento de Sinistro; Custo Médio; e Quantidade.

- ✓ **Quantidade:** Mensura a quantidade de sinistro em uma região em uma série temporal;
- ✓ **Custo Médio:** Refere-se de quanto se paga em média para reparar um automóvel sinistrado; e
- ✓ **Direcionamento:** O direcionamento dos segurados para rede referenciada vai impactar diretamente nos custos de reparação, diminuindo o valor total e a seguradora obtém lucro maior.

Estes indicadores são registrados ao longo do tempo e a análise pode ser feita em dias, semanas, meses ou anos, dependendo do cenário que os usuários quiserem analisar.

#### **4.3 Banco de dados de orçamentação de sinistros**

Toda transação realizada no sistema de orçamentação é registrada em um banco de dados do sistema. As transações possuem diversas variáveis que são detalhadas nos relatórios.

A título de ilustração, uma transação de um sinistro de automóvel apresenta as seguintes variáveis: oficina, veículo, sinistro, conclusão do orçamento, data do sinistro e localização do sinistro.

O segundo passo é tratar os dados, para eliminar inconsistências. Esta etapa é feita no Excel, mas está sendo estudada uma forma de realizá-la por intermédio de um banco de dados em Access, conforme a Figura 10.

Figura 10: Base de dados Access

Identificação	CONTA	CONTA CNP	CRIAÇÃO DA	MÊS	ANO	ORÇAMENT	VERSÃO	TIPO	SINISTRO	TIPO DE SIN	ESTOU COM	STATUS	CONCLUSÃO	DATA CONC	MOTIVO DA	TIPO PE
23030	Bradesco Segu	3305514600015	14/02/2018	02	2018	84793	1	Inicial	103201801041439	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	15/02/2018	Necessário de Segura	
2274	Bradesco Segu	3305514600015	05/01/2018	01	2018	72814	3	Inicial	103201712290346	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	09/01/2018	Processo Encai Segura	
40440	Bradesco Segu	3305514600015	14/03/2018	03	2018	94379	1	Inicial	104201801041546	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	15/03/2018	Regulação Segura	
1559	Bradesco Segu	3305514600015	03/01/2018	01	2018	79840	1	Inicial	1032018010394191	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	05/01/2018	Conserto auto Segura	
27288	Bradesco Segu	3305514600015	21/02/2018	02	2018	87379	1	Inicial	103201802222220	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	26/02/2018	Regulação Segura	
57584	Bradesco Segu	3305514600015	10/04/2018	04	2018	103079	1	Inicial	203201803962261	Danos Materiais	RCF	Analisado	Não Autorizado	23/04/2018	Processo Encai Terceir	
8359	Bradesco Segu	3305514600015	17/01/2018	01	2018	77538	1	Inicial	103201801170230	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	24/01/2018	Necessário de Segura	
10553	Bradesco Segu	3305514600015	21/01/2018	01	2018	78484	1	Inicial	103201801200083	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	01/02/2018	Necessário de Segura	
52757	Bradesco Segu	3305514600015	03/04/2018	04	2018	100559	1	Inicial	103201804031525	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	04/04/2018	Regulação Segura	
29097	Bradesco Segu	3305514600015	23/02/2018	02	2018	88202	1	Inicial	104201802321916	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	27/02/2018	Necessário de Segura	
63072	Bradesco Segu	3305514600015	15/04/2018	04	2018	106952	1	Inicial	204201804180118	Danos Materiais	RCF	Analisado	Autorizado	23/04/2018	Com Pagamen Terceir	
8595	Bradesco Segu	3305514600015	17/01/2018	01	2018	77856	1	Inicial	103201801182777	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	18/01/2018	Processo Encai Segura	
55459	Bradesco Segu	3305514600015	06/04/2018	04	2018	101810	1	Inicial	103201804062277	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	10/04/2018	Regulação Segura	
37646	Bradesco Segu	3305514600015	09/03/2018	03	2018	92361	1	Inicial	103201803092113	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	13/03/2018	Regulação Segura	
2795	Bradesco Segu	3305514600015	21/02/2018	02	2018	87439	1	Inicial	104201802211379	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	26/02/2018	Com Pagamen Segura	
40638	Bradesco Segu	3305514600015	14/02/2018	02	2018	94474	1	Inicial	1042018010413178	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	16/03/2018	Conserto auto Segura	
51987	Bradesco Segu	3305514600015	02/04/2018	04	2018	100123	1	Inicial	103201804023811	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	05/04/2018	Regulação Segura	
53900	Bradesco Segu	3305514600015	04/04/2018	04	2018	101218	1	Inicial	104201804042045	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	09/04/2018	Necessário de Segura	
36459	Bradesco Segu	3305514600015	08/03/2018	03	2018	92109	1	Inicial	103201803080530	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	12/03/2018	Necessário de Segura	
26444	Bradesco Segu	3305514600015	19/02/2018	02	2018	89500	1	Inicial	103201801239300	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	20/02/2018	Conserto auto Segura	
13275	Bradesco Segu	3305514600015	25/01/2018	01	2018	79794	1	Inicial	103201801250560	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	26/01/2018	Conserto auto Segura	
38880	Bradesco Segu	3305514600015	12/03/2018	03	2018	93382	1	Inicial	104201803121421	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	19/03/2018	Conserto auto Segura	
68934	Bradesco Segu	3305514600015	23/04/2018	04	2018	103448	6	Complemento	103201804082826	Danos Parciais	Alugamento	Analisado	LI	27/04/2018	Processo Encai Segura	
43074	Bradesco Segu	3305514600015	19/03/2018	03	2018	90135	3	Inicial	1032018032281791	Danos Parciais	Casco	Analisado	Autorizado	20/03/2018	Conserto auto Segura	
69025	Bradesco Segu	3305514600015	16/04/2018	04	2018	104846	1	Inicial	204201804180176	Danos Materiais	RCF	Analisado	Autorizado	23/04/2018	Com Pagamen Terceir	
56508	Bradesco Segu	3305514600015	09/04/2018	04	2018	103447	1	Inicial	103201804092770	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	12/04/2018	Necessário de Segura	
44784	Bradesco Segu	3305514600015	21/03/2018	03	2018	96585	1	Inicial	103201803211007	Danos Parciais	Casco	Analisado	LI	28/03/2018	Necessário de Segura	
62738	Bradesco Segu	3305514600015	17/04/2018	04	2018	104155	2	Inicial	103201804090726	Danos Parciais	Roubo ou Furto	Analisado	Não Autorizado	19/04/2018	Falta de Docum Segura	

Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Após esta etapa, as tabelas do Access foram consumidas pelo Power query do Power BI. Como existe mais de uma tabela no banco de dados, é necessário fazer uma consulta nova denominada Base Geral para unificar as tabelas de base de dados, conforme apontado na figura 11.

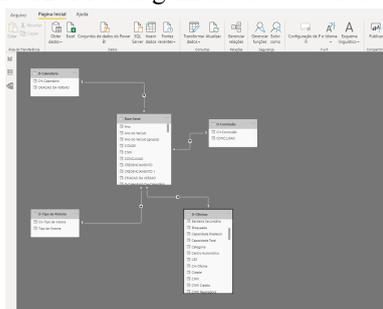
Figura 11: Power Query

ID	DATA	TIPO	SINISTRO	TIPO DE SINISTRO
1	31/05/2020	Complemento	204202005050273	Danos Materiais ( RCF-V )
2	31/05/2020	Inicial	204202005280910	Danos Materiais ( RCF-V )
3	31/05/2020	Inicial	204202005281860	Danos Materiais ( RCF-V )
4	31/05/2020	Inicial	204202005270796	Danos Materiais ( RCF-V )

Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Os dados foram unificados e podem ser iniciados os relacionamentos das tabelas. Desta forma, foi possível vincular um banco de dados que contemple informações das oficinas e de sinistros. O relacionamento é mostrado na Figura 12.

Figura 12: Modelagem de dados Star Schema



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Esse cruzamento permite que informações encontrem iterações entre elas a partir de chaves, como o nome da oficina ou cidade onde ocorreu o sinistro. Assim, a partir das relações entre bancos que contém dados, fatos, valores ou medidas é possível criar um universo infinito de combinações e informações ao usuário, como o exemplificado na Figura 12.

#### 4.4 Desenvolvimento do *Dashboard*

Sabe-se que, na maioria das vezes, o gestor não se interessa em saber como é feita a manipulação dos dados para se tornarem informações. Este usuário está concentrado em saber se os *dashboard* contemplam todas as informações as quais foram definidas como regra de negócio.

Foi disponibilizado nesse painel gerencial um *layout* personalizado que facilita as etapas de filtragem das informações, tais como:

- ✓ **Referenciamento** - Permite identificar, por meio dos indicadores de desempenho, se as oficinas são referenciadas.
- ✓ **Vistoria** - Mostra qual é o cenário dos indicadores por intermédio do modo de se fazer uma vistoria de um sinistro de automóvel, onde a primeira se trata das regulações dos sinistros *in loco*. Onde o funcionário da oficina do sinistrado insere as fotos e o orçamento do mesmo por intermédio de sistema integrado via oficina e seguradora.
- ✓ **Conclusão** - Analisa os indicadores referentes aos danos parciais ou indenização integral.
- ✓ **Estado e Cidade** - Auxiliam na análise de uma determinada localização.

Os filtros e outros diversos fatores foram levados em consideração para que o usuário tenha uma melhor experiência na utilização. Já no que tange ao indicador de custo médio, foi feito um gráfico de área para mensurar o custo médio de reparo ao longo do tempo. Ele é um dos mais importantes do painel, pois o mesmo demonstra o quanto foi pago em reparação; quanto menor é melhor para empresa, conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13: Custo Médio por período



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Como observado na figura 13, o custo médio ponderado no período encontra-se selecionado na esquerda, enquanto na direita, encontra-se evidenciado o comportamento do ano de 2019. Para analisar o custo médio, é necessário ter a informação da quantidade de sinistros em um período como mostrado na Figura 14 abaixo.

Figura 14: Quantidade de Sinistro



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Assim, pode-se fazer uma estimativa de quanto foi pago de reparação de veículo no ano, multiplicando a quantidade de sinistro por valor do custo médio. Assim, podemos ver que a seguradora pagou (98.555 sinistros x R\$6.756,81), algo em torno de R\$665 milhões/ano.

De posse da informação, o gestor solicitou o direcionamento dos veículos para os quatro tipos de alternativas de oficinas. Todavia, as oficinas referenciadas têm acordo de mão de obra acordados com essas oficinas. Então o direcionamento dos segurados para rede referenciada impacta diretamente nos custos de reparação como é demonstrado na Figura 15.

Figura 15: Custo Médio por Tipo de Oficina



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

O custo médio das oficinas concessionárias não referenciadas é de R\$10.605,18, ou seja, o mais alto. Diante disso, entende-se que quanto menos automóveis a serem reparados nessa classificação de oficina é melhor.

O custo da oficina independente referenciada é de R\$5.297,10. Portanto, a diferença de custo médio das Concessionárias Não Referenciadas para Independente Referenciada é de R\$ 5.484,96.

O próximo passo é entender quais são os principais motivos que levam alguns clientes a preferirem oficinas não referenciadas. Faz-se necessário estudar as vantagens para persuadir os clientes a levarem seus automóveis em uma oficina independente referenciada para conseguirem uma boa economia. Na Figura 16, o direcionamento foi feito por intermédio de uma série temporal.

Figura 16: Direcionamento dos Sinistros Abertos



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Considerando a figura 16, pode-se observar que, em média, 52% dos segurados ou terceiros que têm seus veículos sinistrados preferem levar seus automóveis a uma Oficina Referenciada. Lembrando que essa categoria de oficina tem o menor Custo Médio, ou seja, em torno de R\$5.200,00.

Continuando a análise do gráfico, pode se observar que cerca de 15 % levam para uma Concessionária Referenciada, porém o custo de reparar os veículos nessa Categoria é o segundo mais alto, em torno de R\$8.800. Por fim, podemos observar que cerca de 33% levam os veículos para fora da Rede Referenciada da companhia.

Vale ressaltar que o melhor cenário possível na regra de negócio é que todos segurados e terceiros fossem reparados em uma Oficina Referenciada. Porém, é importante ressaltar que o cliente tem perante a lei o direito a escolher onde o seu automóvel será reparado.

Diante do cenário, os gestores da área têm como meta melhorar esse indicador para 62% conforme foi alinhado com a Diretoria Executiva da organização. De fato, após um estudo em conjunto das áreas de atuária e de Gestão de Rede de Oficina Referenciada, foi

estimado que se a empresa chegar a essa performance pode obter uma economia em torno de R\$ 14 milhões em um ano, levando em consideração a quantidade de sinistro que ocorreram no ano de 2019. Também vale ressaltar que a metodologia do cálculo é de que se 10% dos clientes que foram direcionados para a Oficina Não Referenciada e ou para as Concessionárias Referenciadas e Não Referenciadas deixassem de levar os seus veículos para tais opções e levassem para as Oficinas Referenciadas onde se tem o menor Custo Médio de reparação logo após essa mudança se chegaria a economia estimada.

Após todo o processo de BI mencionado acima, chegou-se ao *dashboard* para facilitar os gestores no apoio à tomada de decisão orientada aos dados, deixando de tomar as suas decisões empiricamente. Sendo assim, segue abaixo a Figura 17 do painel gerencial.

Figura 17: Painel Gerencial

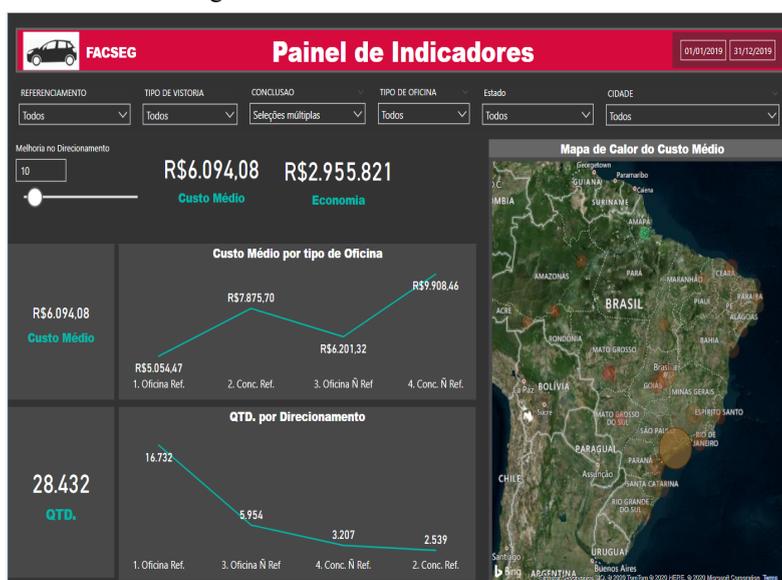


Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Entretanto, deve-se destacar que o mapa está relacionado com o Custo Médio da Região, enquanto o tamanho do diâmetro da circunferência está relacionado à quantidade de sinistro em um determinado lugar.

Sendo assim, pode-se obter como um exemplo de análise a região de São Paulo, pois, como pode se observar no mapa, tem a maior quantidade de sinistro e não tem um custo médio dos mais baixos. Na Figura 18 verifica-se a diferença de custo médio por tipo de oficinas.

Figura 18: Simulador de Direcionamento



Fonte: Elaborada pelos autores. (2022)

Desta forma, observa-se no painel que se os gestores aplicarem um plano de ação para melhorar o direcionamento na região de São Paulo, baseado na base de cálculo feita pelos atuários em conjunto com o setor de Gestão de oficinas Referenciadas haveria uma economia de quase 3 Milhões de reais, caso se conseguisse performance de 10% no indicador de direcionamento.

### Considerações finais

É importante destacar que o desenvolvimento do painel gerencial do tipo *dashboard* é capaz de auxiliar gestores, analistas e os demais interessados no processo de decisão da área de gestão de Rede de Oficinas a tomarem decisões mais assertivas em um cenário complexo recheados de variáveis.

Nesse contexto, o objetivo do presente estudo foi identificar a viabilidade do emprego de painéis de indicadores na gestão de uma rede de oficinas como forma de se aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em uma seguradora de automóveis situada no município do Rio de Janeiro. Ao longo desse estudo, vislumbram-se possibilidades do emprego do Microsoft Power BI para a construção de um painel gerencial.

De acordo com o tal fato, sem dúvidas, a velocidade da decisão é extremamente importante para que medidas corretivas possam ser iniciadas quase que instantaneamente, iniciando processos cíclicos de melhoria contínua.

De posse dessa informação, segundo os gestores da área, é inegável deixar de ressaltar que a ferramenta será utilizada de uma forma muito corriqueira para auxiliá-los, pois no presente momento o setor tem uma ferramenta em mãos que facilita a análise dos dados de uma forma muito mais dinâmica, e, com isso, já está ajudando a transformar dados em informação. Entretanto, em função desse processo de aprendizagem, os gestores da área já tiveram alguns *insights* para melhorar o direcionamento e outras variáveis que implicam diretamente no custo médio de reparação de automóveis da companhia.

Vale ressaltar que o único ponto negativo registrado até o momento na utilização da ferramenta é que os funcionários do setor ainda não têm o total conhecimento da ferramenta do Power BI. Dessa forma, a equipe de informações gerenciais está se desdobrando para a busca do conhecimento a fim de proporcionar painéis cada vez mais inteligentes para a área. Trata-se de um grande desafio integrar os dados ao Power BI de forma real-time, o que dispensaria a realização de cargas de dados diariamente. Nesse contexto, a equipe de informações gerenciais teria uma disponibilidade de tempo maior para investir em outras demandas pertinentes a fim de trazer melhorias para o setor e para a empresa como um todo.

## Referências

AFFELDT, F. S.; SILVA, J. S. D. Information architecture analysis using business intelligence tools based on the information needs of executives. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, V.10, n. 2, 2013.

BONEL, C. **Power BI Black Belt**: Um treinamento faca na caveira através dos principais pilares de um projeto prático de Business Intelligence, usando o Microsoft Power BI. Rio de Janeiro. 2019

CETAX. Consultoria e Treinamentos de BI e Big Data. **O Data Warehouse**: Tudo o que você precisa saber! 13 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.cetax.com.br/data-warehouse/>>. Acesso em: 19 de julho de 2020.

COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade competência nas decisões**. 1º edição – São Paulo: Blucher, 2002.

DALCIN, R. Mercado segurador demonstra resiliência durante a pandemia. **Revista Apólice**. jun. 2020. Disponível em: <https://www.revistaapolice.com.br/2020/06/mercado-segurador-demonstra-resiliencia-durante-pandemia/> Acesso em: 08 ago. 2022.

CAMPOS FILHO, J. E. **Tratamento de dados em sistemas de automação de nível superior para cálculo de indicadores**. 2011. 62 f. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

GARTNER GROUP. Key Issues for Analytics, Business Intelligence and Performance Management, 2019. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en>>. Acesso em: 27 de jul. 2020.

GUSTAVO, L. **Power BI**: Do tratamento de dados à criação de painéis inteligentes. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2008.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Traduzido por Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica de Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. In: **Um guia de governança para resultados na administração pública**. 2010.

MICROSOFT. **O que são ferramentas de business intelligence (BI)?** 2020. Disponível em: <<https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-are-business-intelligence-tools/>>. Acesso em: 08 ago. 2022.

MIKROYANNIDIS, A.; THEODOULIDIS, B. Onto logy management and evolution for business intelligence. **International Journal of Information Management**. v. 30, 2010.

PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M. T. Qual é o papel da inteligência de negócios (BI) nos países em desenvolvimento? Um panorama das empresas brasileiras. **Anais do 28º ENANPAD**, Curitiba–PN, v. 200, 2004.

SCUCUGLIA, R. A importância dos indicadores para a medição de resultados. **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**. 2015. Disponível em <[http://www.fnq.org.br/artigo\\_rafael.pdf](http://www.fnq.org.br/artigo_rafael.pdf)>, acesso em 04 de dezembro de 2018.

TURBAN, E., VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TURBAN, E.; et al. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre, Bookman, 2009.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 10ª edição, Atlas, 2009.



## Percepção dos egressos do Bacharelado em Administração sobre a contribuição da Metodologia FOIL na atuação profissional

Dieine Cristine Priebe<sup>1</sup>

Eloy Teixeira Demarchi<sup>2</sup>

**Resumo:** O mundo está cada vez mais dinâmico e essas mudanças constantes influenciam o mercado de trabalho, que por sua vez, exige não apenas competências técnicas, mas também as socioemocionais. A Faculdade Antonio Meneghetti ensina nos Cursos de Graduação, por meio das disciplinas de Formação Interdisciplinar Liderística tais competências. O presente trabalho tem por objetivo investigar a percepção que os egressos do Curso de Administração têm sobre a contribuição dessa metodologia na atuação profissional. A coleta de informações foi realizada através de entrevistas com professores FOIL e egressos. A partir da pesquisa observa-se que existe congruência entre os objetivos da metodologia FOIL e os resultados da aplicação, em âmbito profissional. Além dessa observação, outro aspecto trazido pelos entrevistados foi a importância dos demais projetos extensionistas da IES para a formação dos alunos. Os egressos percebem a importância dos conhecimentos adquiridos e visualizam a contribuição deles no aspecto pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Metodologia FOIL; Egressos; Atuação Profissional; Administração.

**Perception of graduates of the bachelor's degree in administration about the contribution of the foil methodology in professional practice**

**Abstract:** The world is increasingly dynamic and these constant changes influence the job market, which in turn requires not only technical skills, but also socio-emotional ones. The Faculty Antonio Meneghetti teaches these skills in Undergraduate Courses, through the disciplines of Interdisciplinary Leadership Training. The present work aims to investigate the perception that graduates of the Administration Course have on the influence of this methodology in their professional performance. The collection of

---

<sup>1</sup>Graduanda no Bacharelado em Administração pela Antonio Meneghetti Faculdade. cursando Especialização em Ontopsicologia na Antonio Meneghetti Faculdade. Assistente Administrativo na FOIL Gestão e Execução de Projetos LTDA.

<sup>2</sup>Mestrando em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF, 2016), na Linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas. Especialista pelo curso de pós-graduação MBA Identidade Empresarial pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF, 2016). Graduado em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM, 2007). cursando Bacharelado em Ontopsicologia pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF, 2015). É professor na Antonio Meneghetti Faculdade nos cursos de Administração, Sistemas de Informação e Bacharelado em Ontopsicologia, tendo já lecionado também para o curso de Direito. - eloy.teixeira@amf.edu.br

information was carried out through interviews with FOIL teachers and graduates. From the research, it is observed that there is congruence between the objectives of the FOIL methodology and the results of the application, in a professional scope. In addition to this observation, another aspect brought up by the interviewees was the importance of other HEI extension projects for the training of students. The graduates perceive the importance of the acquired knowledge and visualize their influence in the personal and professional aspect.

**Keywords:** FOIL Methodology; Graduates; Professional performance; Administration.

### **Percepción de egresados de la licenciatura en administración sobre el aporte de la metodología foil en la práctica profesional**

**Resumen:** El mundo es cada vez más dinámico y estos constantes cambios inciden en el mercado laboral, que a su vez requiere no solo habilidades técnicas, sino también socioemocionales. La Facultad Antonio Meneghetti enseña estas habilidades en los Cursos de Pregrado, a través de las disciplinas de Formación de Liderazgo Interdisciplinario. El presente trabajo tiene como objetivo indagar la percepción que tienen los egresados de la Carrera de Administración de Empresas sobre la contribución de esta metodología en su desempeño profesional. La recolección de información se realizó a través de entrevistas a docentes y egresados de la FOIL. De la investigación se observa que existe congruencia entre los objetivos de la metodología FOIL y los resultados de su aplicación, en un ámbito profesional. Además de esta observación, otro aspecto planteado por los entrevistados fue la importancia de otros proyectos de extensión de las IES para la formación de los estudiantes. Los egresados se dan cuenta de la importancia de los conocimientos adquiridos y visualizan su aporte en el aspecto personal y profesional.

**Palabras llave:** Metodología FOIL; graduados; Actuación profesional; Administración.

## **Introdução**

Com a velocidade das mudanças socioeconômicas, faz-se necessário manter uma contínua atualização de competências e habilidades humanas, exaltando dotes intelectuais e morais do homem (BERNABEI, 2013a).

Percebe-se que o mundo do trabalho também sofreu essa influência externa e reviu o grau de importância das habilidades exigidas para considerar um indivíduo um bom profissional. Diante disso, uma série de habilidades socioemocionais começaram a serem mais valorizadas no mercado de trabalho, sendo percebido pelos empregadores o destaque de habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas, autogestão, aprendizagem ativa, resiliência e flexibilidade (WEF, 2020).

Desse modo, verifica-se que o mercado de trabalho se atualiza e exige que os profissionais que estão ingressando ou já estão inseridos em uma atividade profissional

atualizem-se perante as exigências solicitadas pelos empregadores. Cada vez mais as *soft e self skills* - habilidades sociais e pessoais - estão se tornando habilidades fundamentais para que o profissional se destaque no ambiente de trabalho.

O conhecimento técnico, por si só, não é mais suficiente para crescer e obter sucesso na carreira profissional. No Rio Grande do Sul, uma instituição de ensino superior lançou-se no mercado com uma proposta inovadora, que tem por objetivo a formação do ser humano como protagonista responsável da sua própria vida com eficiência resolutiva de atuação profissional, a Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

A AMF pauta o ensino com base em cinco pilares: Estudo, Trabalho, Ciência Ontopsicológica, Alta Moralidade e Internacionalidade. Para executar o planejamento de ensinar aos alunos a psicologia prática do sucesso, faz uso de uma metodologia única que se tornou o diferencial da Instituição: a metodologia FOIL, a qual será detalhada no referencial deste trabalho.

Esta metodologia é ensinada através das disciplinas de Formação Ontopsicológica Interdisciplinar e Liderança (FOIL). Nas disciplinas FOIL, os alunos têm contato com a metodologia FOIL que visa ensinar técnicas de personalidade que darão ganho pessoal e profissional ao aluno, contribuindo para o contexto em que ele está inserido.

Na AMF, busca-se trabalhar com o aluno de modo individual, despertando nele o interesse de se autoconhecer e desenvolver ao máximo suas habilidades e pontos de força, almejando resultados de sucesso pessoal, profissional e social.

Analisando o modo como a AMF prepara seus alunos para se tornarem profissionais capacitados para o mercado, vê-se que a Instituição de Ensino busca, desde sua criação, dar ferramentas aos alunos para que eles consigam desenvolver habilidades pessoais e intrapessoais ao longo do curso de graduação. Evidencia-se tal afirmação ao verificar o mapa de competências das disciplinas FOIL, um documento que direciona o desenvolvimento de competências que deverá ser abordado em cada semestre.

Autoconhecimento, autogestão, posicionamento no mercado de trabalho e desenvolvimento de pessoal são alguns dos temas essenciais das disciplinas FOIL. Tais conteúdos, incluídos nas grades curriculares, provocam os alunos a buscarem o melhor de si e despertarem todas as habilidades socioemocionais descritas como essenciais hoje e no futuro.

Considerando o que foi apresentado até o momento, buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos egressos do bacharelado em Administração da

Antonio Meneghetti Faculdade sobre a contribuição da metodologia FOIL na atuação profissional?

Com o intuito de nortear este trabalho e auxiliar a resposta ao problema de pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo geral: Investigar a percepção dos egressos de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade sobre resultados profissionais obtidos pela aplicação da metodologia FOIL. Como reforço desse objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: Descrever as competências trabalhadas nas disciplinas FOIL; Identificar as contribuições da metodologia FOIL para o desenvolvimento dos alunos e egressos na visão dos professores; Analisar a contribuição percebida pelos egressos, da metodologia FOIL na atuação profissional.

Ao longo desta pesquisa serão abordados temas relacionados às exigências do mercado de trabalho, *hard* e *soft skills*, jovens no mercado de trabalho e a metodologia FOIL ensinada na Instituição de Ensino Superior: Antonio Meneghetti Faculdade. Também será discutido os temas abordados com egressos de Administração da IES citada anteriormente e a percepção deles em relação a metodologia ensinada na Instituição. Por fim, apresenta-se os resultados e discussões acerca das respostas obtidas por meio desta pesquisa.

## **2 Fundamentação teórica**

Nessa seção serão apresentadas as principais temáticas que serão abordadas e discutidas ao longo do trabalho de pesquisa. Na sequência, encontram-se os posicionamentos de diferentes autores que contribuem com o embasamento teórico necessário para o presente trabalho de pesquisa.

Será discutido ao longo da presente seção o cenário do mercado de trabalho e suas mudanças, assim como as habilidades técnicas e comportamentais - *hard skills* e *soft skills*. Para encerrar a seção, será abordado o tópico correspondente à metodologia utilizada pela própria Antonio Meneghetti Faculdade na formação de seus alunos.

### **2.1 Cenário do mercado de trabalho**

O mercado de trabalho está mudando rapidamente, resultando em novas descobertas e novidades que surgem constantemente, assim como novas profissões e

exigências do mercado (FRAIMAN, 2017). No aspecto das mudanças do mercado, Santos (2020) reforça que encontrar indivíduos capazes de adaptarem-se às transformações do mundo tornou-se um novo desafio, desta forma, empresas que possuem profissionais eficientes acabam adquirindo um diferencial.

De acordo com pesquisas realizadas pelo *World Economic Forum* (2020), os empregadores entrevistados destacam que a relevância de se adquirir habilidades sociais vem crescendo exponencialmente. O mercado apresenta-se desafiador para a formação de profissionais que atuarão no futuro, isso exigirá habilidades subjetivas como maturidade e atitude profissional (MARTINS, 2019).

Projeta-se que até 2025, as principais competências exigidas no mercado serão pensamento crítico, capacidade de análise para resolução de problemas, habilidades de autogestão como aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade (WEF, 2020). Além disso, conforme os mesmos autores, a próxima década exigirá liderança com propósito para chegar a um futuro de trabalho que cumpra o potencial humano.

As novas tecnologias e a inteligência artificial já fazem parte do modo de operar da sociedade. Tais tecnologias estão modificando significativamente o mercado de trabalho atual e futuro, exigindo “uma reivindicação competitiva para a natureza única da inteligência humana agora desafiada pela inteligência artificial” (WEF, 2020).

Tal fato leva à reflexão de como as instituições de ensino superior estão conduzindo a formação diante dessa nova realidade. Existe um superdimensionamento das competências técnicas nos currículos de formação, em contrapartida, as competências sociais e emocionais, são subdimensionadas (HOFFMANN, 2020). Estima-se que 40% dos trabalhadores precisarão de requalificação em breve. Reforçando essa afirmação, 94% dos líderes de negócios relatam que esperam que os funcionários adquiram novas habilidades no trabalho (WEF, 2020).

De acordo com Hoffmann (2021), capacidade de resolução de problemas, pensamento crítico, liderança, criatividade, negociação, colaboração, tomada de decisão e comunicação são competências tão importantes que dificilmente serão substituídas por inteligência artificial nos próximos anos, evidenciando a necessidade de mudança nas matrizes curriculares atuais.

Nesse contexto de mudança, habilidades socioemocionais ganham importância, estas estão relacionadas ao modo como a pessoa toma determinadas atitudes, impactando

diretamente nas experiências cotidianas (SANTOS et. al, 2020). Relacionado às afirmações dos autores citados neste tópico, vê-se a importância de habilidades técnicas e comportamentais para o mercado de trabalho, tal relevância será abordada no próximo item de discussão.

### **2.1.1 Jovens no mercado de trabalho**

As gerações mais novas, sem a devida preparação, chegarão ao mercado de trabalho despreparadas, “apresentando inúmeras carências de posicionamento e atitude técnica e personológica” (WAZLAWICK, SCHAEFER E SILVA, 2021, p. 2688).

Estratégias e métodos instrucionais, quando aplicados em sala de aula, podem melhorar as habilidades interpessoais. Essas habilidades devem ser integradas para que possam construir um graduado em administração bem-sucedido (ROBLES, 2012).

Na AMF entende-se que o êxito pessoal e profissional provém de uma formação integral, unindo formação técnica e ênfase prática, conforme análises realizadas:

Estes componentes curriculares possuem, em seu núcleo, premissas humanistas profissionais práticas para a formação do jovem no ensino superior universitário na contemporaneidade. Essas premissas foram identificadas nesse estudo, ora configurando-se em horizontes pedagógicos para uma proposta inovadora de formação de jovens na contemporaneidade e na prática de metodologias ativas no ensino superior brasileiro para a concretização de aprendizagens ativas. (WAZLAWICK, SCHAEFER E SILVA, 2021, p. 2693)

Nos últimos anos, Instituições de Ensino Superior e as Escolas de Formação em todo o mundo começaram a oferecer programas para formação nas áreas das *soft skill*, com o intuito de auxiliar os jovens e profissionais a inserirem-se no mercado de trabalho e a obterem desempenhos superiores (ROUCO, 2018).

## **2.2 Habilidades técnicas e comportamentais**

O mercado de trabalho está se tornando competitivo e para ter sucesso nesse ambiente os colaboradores devem possuir uma vantagem competitiva que os diferencie dos demais (SCHULZ, 2008). De acordo com o mesmo autor, nas últimas décadas, percebeu-se um crescimento significativo de habilidades sociais, além do já requerido conhecimento técnico.

Nesse sentido, conforme Robles (2012), as empresas buscam colaboradores com habilidades pessoais que agreguem valor e façam a diferença no ambiente de trabalho. Essas habilidades que o autor comenta são conhecidas como habilidades socioemocionais ou *soft skills*. Segundo o mesmo autor, os funcionários precisam se comunicar de modo eficaz, saber trabalhar em grupo com iniciativa e profissionalismo.

### **2.2.1 Hard Skills**

Robles (2012, p. 459) traz a compreensão de *hard skills* como “habilidades específicas e passíveis de ensino que podem ser definidas e medidas”. Adicionalmente, o conceito de *hard skills* pode ser interpretado como habilidades e/ou competências técnicas que, segundo o Banco Mundial (2018) são conhecimentos e experiências necessárias para tarefas específicas.

As habilidades técnicas são todas aquelas que se pode aprender no ensino formal ou não, seja em cursos, treinamentos, na graduação ou pós-graduação (FIA, 2019). Assim, investir em *hard skills* fará com que todo esse conhecimento se torne diferencial no mercado.

Para Silva (2020), elas individualmente não garantem sucesso profissional, pois são vistas como uma condição necessária para um profissional manter-se em seu emprego. Para complementar as *hard skills*, consideram-se outras habilidades conhecidas como *soft skills*, estas serão descritas na próxima seção.

### **2.2.2 Soft Skills**

As competências comportamentais, conhecidas como *soft skills* são consideradas características necessárias para que um profissional alcance os seus objetivos profissionais e aquilo que estabelece para a sua carreira (FIA, 2019).

As *soft skills* têm adquirido relevância no mercado, sendo evidenciada nos processos de recrutamento e seleção, assim como no meio acadêmico e no processo de aprendizagem e capacitação dos alunos para o mercado de trabalho (MATOS, 2020).

De acordo com os apontamentos apresentados no relatório realizado pelo Banco Mundial em 2018, com o objetivo de identificar os principais desafios dos jovens brasileiros no mercado de trabalho, compreende-se que:

As competências socioemocionais são aprendidas durante as interações sociais e interpessoais, bem como com as estruturas sociais. Essas competências são comportamentos, atitudes e valores que a pessoa pode expressar em qualquer momento e determinam a maneira como pode reagir em várias situações. Podem incluir consciência de si, competências relacionais e conversacionais. As competências socioemocionais fazem parte das “competências para a vida” necessárias para a boa condução da própria vida, para além dos limites cuidadosamente estruturados da escola e da vida familiar quando jovem. Aplicam-se a uma ampla gama de disciplinas e podem ser aprendidas em diversas facetas da vida, inclusive em casa, na escola ou no local de trabalho. (BANCO MUNDIAL, 2018, p. 10)

Diante dessa perspectiva, as *soft skills* referem-se ao universo comportamental, sendo assim, são aprendizados subjetivos, tais como: pensamento crítico, positividade e a capacidade de tomada de decisão (FIA, 2019). Tais habilidades estão sendo cada vez mais exigidas no mercado de trabalho.

Os educadores precisam entender a importância de tais habilidades interpessoais para os alunos e incluir essas habilidades sociais no currículo acadêmico (ROBLES, 2012). O jovem, para destacar-se no mercado de trabalho, precisa assumir uma postura diferente. Na próxima seção, pontua-se a perspectiva de outros autores sobre esse aspecto e o modo como a Faculdade Antonio Meneghetti desenvolve isso aos alunos.

### **2.3 Metodologia FOIL**

A AMF, fundada em 2008, ficou conhecida pelo diferencial proposto aos alunos: a metodologia FOIL. A FOIL desenvolveu uma metodologia que ensina uma técnica de personalidade, com o escopo de “formação de uma nova inteligência empreendedora individuada, reforçada e focalizada na ação prática do sucesso” (MENEGETTI, 2013, p. 25).

Visto isso, pode-se afirmar que a metodologia FOIL

Constitui uma técnica de personalidade que se vale dos mais atuais modelos de gestão, sendo utilizada por consultores e profissionais. Fundamentalmente, são desenvolvidas a sua mentalidade, atitude e competências competitivas que podem ser aplicadas em qualquer contexto de trabalho, com ganho individual, da organização e do contexto social. (AMF, 2021)

Para reforçar o entendimento a respeito da FOIL, traz a explicação do próprio fundador da metodologia, que define a FOIL como Laboratório Humanista de Formação Liderística e acrescenta:

A FOIL desenvolveu uma metodologia para compreender a evolução e o determinismo da interioridade do homem em âmbito empresarial, a formalizou e a propõe em um modo radicalmente novo unida a uma contínua experimentação bem sucedida. (MENEGETTI, 2013, p. 15)

Pressuposto inerente à técnica é a implementação da *forma mentis* que consiste em executar o modo de pensar e agir centrado no serviço que o profissional exerce para crescer e se desenvolver no mercado de trabalho (GEHRKE, 2019). Assim, a metodologia FOIL oferece ferramentas ao jovem para que ele se torne um indivíduo integral, tornando-se um profissional que compreendeu de fato o seu projeto natural, aplicou energia, entregando-se ao máximo e servindo à sociedade (DELLAZZANA, 2019).

Reforçando a importâncias das competências técnicas e sociais,

Hoje, as escolas mais modernas pautam a formação em duas vertentes de competências: *hard skills* e *soft skills*. As *hard skills* dizem respeito às competências técnicas, específicas do curso e que qualificam o profissional na sua capacidade de ação na área. As *soft skills*, cada vez mais valorizadas hoje, são as chamadas competências socioemocionais, as habilidades humanas, que compõem a pessoa do profissional. Com essas disciplinas, vamos além de todas as outras escolas e trazemos as FOIL skills. Essas competências são a base da proposta formativa da AMF, pois retomam o potencial natural de cada aluno: aqui, a formação técnica e humana é feita sempre em base ao potencial do aluno, pois só assim é possível formar um grande ser humano e um excelente profissional. Só assim é possível verdadeiramente formar o aluno para ser, saber e fazer. (AMF, 2021)

A metodologia FOIL é ensinada em sala de aula através das disciplinas de Formação Empreendedora e Liderança (AMF, 2021). Em todos os Cursos de Graduação da AMF, as estruturas curriculares contêm em cada semestre uma disciplina FOIL, que trabalha de modo prático e com metodologias ativas (WAZLAWICK, SCHAEFER E SILVA, 2021).

Tal metodologia propõe ao aluno a busca pelo protagonismo responsável de sua própria vida, gerenciamento e aplicação de todo o conhecimento adquirido ao longo da graduação. Tudo isso, se dá por meio do ensino da psicologia prática do sucesso, na qual o aluno é o próprio responsável pelo seu desenvolvimento enquanto pessoa e profissional (AMF, 2021).

Desse modo entende-se que:

A ideia-base sobre a qual a FOIL se fundamenta é a inversão do percurso criativo: ao invés de partir da tecnologia e chegar ao homem, o paradigma inverte-se e o homem torna-se fulcro, no sentido que após o conhecimento específico dos meios e da intrínseca tecnologia, e da apropriada montagem ao escopo, é capaz de controlar estratégia e resultado. (BERNABEI, 2013B, p. 29)

Tal aplicabilidade é proposta através de projetos interdisciplinares desde o primeiro semestre de graduação. Para nortear os conteúdos abordados nas disciplinas FOIL, criou-se um mapa de competências FOIL que será explorado na seção de Resultados desta pesquisa.

### **2.3.1 Pilares de formação dos jovens na AMF e no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro**

A partir de exposições, textos e pronunciamentos de Antonio Meneghetti sobre a formação de jovens na AMF, chegou-se às cinco dimensões que permitem o protagonismo responsável e a formação integral, ensinados aos alunos AMF. Os pilares de formação dos jovens na AMF e no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro são: Estudo, Trabalho, Ciência, Alta Moralidade e Internacionalidade.

Com relação à dimensão “Estudo”, está focada na formação integral dos jovens, se dá através da AMF, considerada o coração do projeto Recanto Maestro, além da formação técnica nas graduações, os alunos aprendem, por meio das disciplinas FOIL, técnicas de personalidade e a mentalidade adequada para desenvolverem-se no mercado de trabalho (SCHAEFER, 2017).

Para Gehrke (2019, p. 50) “a FOIL emprega uma formação do tipo *life long learning*, ou seja, é uma formação contínua”, com essa formação é possível estar preparado para as constantes mudanças do mercado de trabalho, pronto para suprir as necessidades que surgirem.

O quesito “Trabalho” tem um papel fundamental na formação dos jovens, visto que, é por meio do trabalho que o homem “como ser social, passa de sua origem baseada nos instintos a uma produção como gênero humano” (SCHAEFER, 2017, p. 39). Ao abordar esse tema, Gehrke (2019, p. 51) ressalta que “somente a formação teórica não é suficiente”, mas é necessário a formação prática, a qual tornar-se-á um diferencial para o profissional no mercado.

O tópico que faz menção da “Ciência”, refere-se à ciência Ontopsicológica, tal pedagogia tem o objetivo de formar o homem de modo integral, ou seja, em âmbito pessoal, econômico, social e político (SCHAEFER, 2017). De acordo com Gehrke (2019), a FOIL tem por base científica a ciência ontopsicológica, visto isso, “a FOIL fornece a direção para que cada indivíduo busque desenvolver sua própria identidade, potencialidades, o seu projeto de natureza de modo autêntico”. (GEHRKE, 2019, p. 52)

A esfera “Alta Moralidade” abrange “a disciplina, a organização e limpeza, a questão estética, o contato com o ambiente e uma convivência sadia” (SCHAEFER, 2017, p. 40). De acordo com Gehrke (2019, p. 53), “a alta moralidade é a responsabilidade consigo mesmo, com um estilo de vida operacional, de crescimento, que é externada no espaço em que se trabalha e convive”. O jovem desenvolve a responsabilidade por meio dos quesitos abordados na alta moralidade e da superação das dificuldades que encontra quando inicia a vida profissional e acadêmica, assim como, quando deixa a casa dos pais e decide iniciar sua própria jornada. (SCHAEFER, 2017)

A dimensão da “Internacionalidade” corrobora com a formação dos jovens quando “oportuniza um outro escopo fundamental da formação humanista integral: o contato com outras culturas e a relativização dos próprios estereótipos e modelos fixos” (SCHAEFER, 2017, p. 45). O contato com outras nacionalidades permite aos alunos evidenciarem novas culturas, hábitos e costumes, servindo de reflexão para o próprio modo de viver.

Com base nos posicionamentos dos autores desta seção, identifica-se a busca pelo protagonismo do jovem perante a vida pessoal e profissional, almejando sucesso independente da carreira que deseja seguir.

### **3 Método**

Com base no objetivo estabelecido para nortear o presente projeto, define-se esta pesquisa como cunho qualitativo, do tipo descritivo e de delineamento aplicado. Este projeto de pesquisa enquadra-se na natureza qualitativa de pesquisa, pois fará análises mais abrangentes e trará como ferramenta para coleta de dados entrevistas e grupos focais.

No que diz respeito ao tipo de estudo, a pesquisa de caráter descritivo, conforme Gil (2002, p. 42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O delineamento da presente pesquisa científica será de cunho aplicado, o qual “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

A coleta das informações foi realizada por meio de entrevistas em dois momentos distintos. Primeiramente foram feitas as entrevistas com professores FOIL da Instituição e no segundo momento foram feitas entrevistas individuais com egressos do curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. Foram desenvolvidos roteiros de entrevista para cada um dos momentos de coleta com o intuito de nortear o diálogo. As perguntas criadas são abertas, pois tem o objetivo de extrair o máximo de informações sobre cada um dos tópicos abordados.

Os professores foram contatados via WhatsApp e apresentados à temática da pesquisa, após confirmação do interesse na participação, as entrevistas foram agendadas e realizadas presencialmente. Com os alunos o contato prévio ocorreu via WhatsApp e direct do Instagram, nesse contato a temática foi apresentada e os egressos confirmaram a participação na pesquisa. Após isto, as entrevistas foram realizadas sendo 33% delas presenciais (por disponibilidade do entrevistado e do entrevistador) e 67% via Google Meet.

Como salientado anteriormente, na primeira etapa da coleta das informações utilizou-se como universo de pesquisa professores FOIL, distribuídos em todos os 6 cursos de Graduação da Antonio Meneghetti Faculdade. Para delimitar a seleção de amostra, foram selecionados 5 professores que lecionam as disciplinas de FOIL.

Para a segunda etapa, o universo de pesquisa delimitado foram os egressos do Bacharelado em Administração. A expectativa de coleta era de 1 egresso por turma de formandos.

Para coleta das informações no primeiro momento do estudo, elaborou-se categorias para direcionar a construção do roteiro de entrevista dos professores, tais categorias foram desenvolvidas baseando-se no conhecimento da metodologia FOIL, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias do primeiro momento de coleta

Categorias	Explicação	Referência
Competências	O escopo é o de ensinar a amadurecer, dentro de uma fábrica ou de uma empresa, a objetiva capacidade de conduzir uma produção com ganho da empresa, de si mesmo e com reflexo social.	MENEGETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013.
Método de ensino	Ensina-se uma técnica de personalidade, entendida como aquele <i>savoir-faire</i> que é a inteligência centrada na ação específica de serviço à empresa e em que a pessoa é fundamental e determinante.	
Aprendizado	Trata-se de ensinar a esses jovens a psicologia prática, como se inserirem para se tornarem responsáveis, para se tornarem hipergratificados por aquela fábrica ou empresa, e como poder passar de um emprego a outro cada vez melhor remunerado.	
Entendimento	O jovem descobrirá que quanto maior for o aporte de qualidade que souber dar à empresa onde trabalha, maior será a verificação em gratificação sob todos os pontos de vista.	
Aplicação	O escopo da FOIL é a formação de uma nova inteligência individuada, reforçada e focalizada na ação prática do sucesso: atualização da criatividade com verificação de realização. O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula exata para resolver e realizar economicamente, politicamente e socialmente.	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir da análise das informações obtidas no primeiro momento de coleta, elaborou-se categorias que serviram de base para estruturar os questionamentos aos alunos. O método utilizado para análise das informações foi a análise de conteúdo. Tal método é adequado quando o episódio observado é a comunicação, “define-se como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação incluindo tanto a observação quanto a análise” (MALHOTRA, 2019, p. 166).

As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados e transcritas com o auxílio da ferramenta de transcrição do Word presente no Pacote Microsoft 365. Após todas as transcrições serem concluídas e revisadas, foram reunidas em um único

documento e divididas em partes conforme os tópicos abordados. A pesquisadora destacou os principais trechos das entrevistas e compilou-os em categorias que serviram de base para apresentação dos resultados na seção que segue.

#### **4 Discussões e resultados**

Neste capítulo serão expostos as competências abordadas nas disciplinas FOIL, a visão dos professores sobre a contribuição dessas competências na atuação profissional dos egressos e a percepção dos próprios egressos sobre essa contribuição.

##### **4.1 Metodologia FOIL na formação dos alunos sob a visão dos docentes**

Após elencar as categorias relacionadas a Metodologia FOIL, foi elaborado o roteiro de entrevista aplicado aos professores, conforme Apêndice A. As perguntas abordavam os cinco tópicos elencados a priori: Competências, Método de ensino, Aprendizado e Aplicação.

Para elucidar as respostas os professores entrevistados serão identificados como Professor Entrevistado 1 (PE1), Professor Entrevistado 2 (PE2), Professor Entrevistado 3 (PE3), Professor Entrevistado 4 (PE4) e Professor Entrevistado 5 (PE5).

A primeira categoria elencada é em relação às competências abordadas no Mapa de Competências e a importância delas para a formação do aluno. Conforme descrito na subseção 2.3, a Metodologia FOIL é ensinada aos alunos através das disciplinas de Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística, estas são oferecidas todos os semestres.

Cada disciplina possui diretrizes que norteiam as competências que devem ser abordadas semestre a semestre, essas diretrizes foram compiladas no Mapa de Competências FOIL que é revisado a cada semestre. Além das competências detalhadas e dos conteúdos sugeridos, estabelecem-se objetivos formativos para as disciplinas FOIL, a cada ano cursado.

As disciplinas FOIL - existentes em cada semestre de todos os cursos de graduação da AMF “trabalham de modo prático e com metodologias ativas conteúdos teórico-práticos” com o objetivo da formação integral do jovem em conjunto com a formação técnica (WAZLAWICK, SCHAEFER E SILVA, p. 2693, 2021).

A partir dessas diretivas, os professores FOIL trazem os conteúdos e o próprio modo de dar aula, aliando todo o conhecimento prático que possuem. Os professores selecionados para ministrarem as aulas na Instituição são escolhidos a partir da formação profissional e da própria maturidade enquanto pessoa (SCHAEFER, 2011).

No primeiro momento de coleta os professores foram questionados em relação às competências e importância dos ensinamentos das disciplinas FOIL durante a graduação. A partir desse questionamento surgiram as seguintes respostas que elucidam as afirmações citadas anteriormente:

*“As cadeiras FOIL são muito bem distribuídas, porque elas vem num crescente de profundidade(...) eu vejo as disciplinas como essenciais que nenhuma outra faculdade, nenhum outro curso dispõem de algo parecido com essas...com essas competências, e o que a gente espera é que o aluno realmente se aproprie desse conhecimento, porque é um conhecimento que só tem sentido se ele for aplicado”. (PE1)*

*“E então, o que se espera, na verdade, do egresso...e aí não só da administração, mas de toda e qualquer curso, é que o estudante consiga compreender que, mesmo antes de ter uma formação superior, ele já tem condições de se inserir no mercado de trabalho, de ter uma função de destaque ou de assumir um protagonismo profissional que vai ser consequência de um protagonismo pessoal dele(...) as disciplinas FOIL tem essa função de auxiliar primeiro no reconhecimento do próprio projeto e depois no desenvolvimento dele, para chegar a se formar, já sabendo o que vai fazer”. (PE3)*

A formação do aluno acontece de uma relação viva entre aluno e professor. Nessa relação o docente, através da própria experiência profissional e de vida, tenta mostrar ao aluno a realidade de como as coisas são (FIOREZI, 2019). Durante a formação acadêmica, o aluno convive com diferentes profissionais das mais variadas áreas, contato esse que permite a troca de experiências e a visibilidade da prática profissional.

A Instituição também promove encontros com grandes líderes do mercado nacional, possibilitando ao aluno impactar com a realidade daquele líder e obter conhecimento para si, que posteriormente poderá ser aplicado no contexto que aquele jovem está inserido (GEHRKE, 2019). Através de todas essas atividades, o aluno pode evidenciar que a aplicabilidade da metodologia FOIL na sua própria vida pode trazer resultados palpáveis.

*“(...) a minha sensibilidade apontava, era que o aluno precisava conectar o conhecimento FOIL com a vida do administrador e era ali naquela ponte que morava um dos meus maiores desafios, fazer essa ponte(...) Eu acho que a primeira coisa para fazer o cara conectar com aquele conteúdo é fazer ele*

*entender aquele texto, eu não posso inventar a FOIL, A FOIL está escrita, mas eu posso ajudar ele, abrir as palavras(...) Tem que ser enxergado no seu dia a dia e aí deixar o aluno se expressar também é uma coisa que ajuda muito”.* (PE4)

*“Então, o fato de eles começarem a tomar consciência desses pontos força e depois a gente vai mostrando como desenvolver isso ao longo de um projeto, em atividades diferentes, que eu vejo que é o único modo que tem de ser mostrada da pessoa até a própria evidência para fazer isso, é como a pessoa vai se encontrando. Então, se fosse resumir, sempre largar com muito projeto prático, para que eles possam ter oportunidade de impactar aquilo ali e ter uma evidência que por si só se lhe agrada ou não lhe agrada e que resultado que eles têm, são os principais indicativos para ver se é ou não é”.* (PE5)

Além de todos os objetivos da FOIL, pode-se acrescentar que o escopo não é apenas ensinar algo definido, “mas incentivar, acordar e introduzir o jovem a esta capacidade managerial” (MENEGHETTI, 2007). O jovem não aprende apenas a teoria, ele é constantemente instigado a visualizar e aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, na própria vida, seja em âmbito pessoal ou profissional.

A formação é pautada nos níveis de maturidade do indivíduo ou do grupo, pode-se dizer que, “enquanto uma competência não foi desenvolvida em seu aspecto pleno, (...) insiste-se em sua formação até que os alunos adquiram a capacidade de exercê-la (FIOREZI, 2019, p. 41). Os professores constantemente provocam os alunos ao desenvolvimento e refinamento da própria capacidade.

Por meio da formação integral e dos resultados obtidos pelo jovem, “certamente se verifica um desenvolvimento da personalidade deste jovem” (WAZLAWICK, 2014, p.66). A partir dessa formação que os jovens recebem ao longo da graduação é possível perceber a diferença nos alunos de um semestre para o outro (SCHERER, WAZLAWICK, 2019).

*“E aí quando é que a gente vê isso nos semestres seguintes, na forma de se postar em sala de aula, na forma de conduzir a responsabilidade com o que tem, na forma de enxergar um pouco maturidade, né? Tivemos alunos que eram bem imaturos e 2, 3 semestres depois, completamente modificados. A partir daquilo que presenciaram e citam, né, professores que foram marcantes conduzindo as disciplinas FOIL, atividades como a Trivium, né?”* (PE1)

*“(...) eu entendo que a nossa função é que enquanto professores também passa pela ideia de envolver o aluno naquele conteúdo que poderia ser dito, de um modo mais simples, fazer com que ele goste, fazer com que ele entenda que é importante para ele(...) Então, se eu fosse um professor de foil, eu espero que o aluno daqui a pouco queira ter a própria base econômica, que ele pense em relativizar o estilo de vida, porra loca, né? Que ele comece a ser um cara mais atento que, assim como um atleta dorme cedo no dia do jogo, ele não vai também poder ir pra balada no dia que ele tem que preparar o relatório final da empresa, o que ele quiser, né?”* (PE4)

*“Então se observa nisso, se observa num projeto das empresas, a maturidade com que a pessoa começou o projeto e como está terminando, modo como se posiciona, modo como fala, o que penou no meio do caminho, como que deu a volta, se deu a volta por cima ou se entendeu o ponto e corrigiu uma próxima”.* (PE5)

Existem alguns impulsos obsessivos que podem desviar a juventude: assistencialismo, consumismo e informacionismo. Se o jovem busca o próprio caminho dentro desses desvios, torna-se difícil encontrar a si mesmo (MENEGHETTI, 2017). O jovem que deseja se construir com grandeza deve ser coerente com esse objetivo e continuar a sua qualificação ao longo da vida, porém nem todos os jovens escolhem seguir desse modo e eles têm total liberdade para decidir isso.

*“Meu feeling é o seguinte, tem aqueles que percebem o valor, mas escolhem outra coisa, e quando eu digo outra coisa, não é desqualificando, é uma escolha individual, não está certo, não está errado, é a escolha que a pessoa fez para si. Então, mesmo sabendo e tendo ouvido que tem potencial para mais, que tem espaço para fazer mais, escolheu ter aquele determinado tipo de vida, uma escolha, a gente tem que respeitar”.* (PE5)

*“A única resposta que eu poderia te dar assim dá, a pessoa não aplica nada que aprendeu nas disciplinas FOIL, talvez foi uma falta de sensibilidade dele, ou às vezes só não queria, é difícil, é ruim(...) muitas vezes as questões alheias a ele, que não da verdade não são alheias, mas fatores externos acabam impedindo ele de chegar ao final”.* (PE3)

*“Eu acho que o que define se a pessoa vai aplicar ou não, é ela mesmo(...) Porque é a vontade da pessoa e tem que deixar ela. Poderá instigar de alguma forma, mas se ela não quer... e está no direito dela”.* (PE2)

A partir dos relatos dos professores e da análise de conteúdo realizada após as entrevistas, criaram-se cinco categorias que direcionaram o roteiro de entrevista aplicado aos alunos. As categorias foram elencadas com base nos relatos dos professores que coincidiram entre si, como aspectos importantes para análise.

#### **4.2 Metodologia FOIL na formação dos alunos sob a visão dos egressos**

Para elucidar os egressos entrevistados e entender o contexto que estavam e no qual se encontram atualmente, o primeiro questionamento realizado foi a respeito da trajetória que fizeram até o momento atual.

Visando não citar os nomes dos entrevistados, os egressos serão identificados como Egresso Entrevistado 1 (EE1), Egresso Entrevistado 2 (EE2), Egresso Entrevistado 3

(EE3), Egresso Entrevistado 4 (EE4), Egresso Entrevistado 5 (EE5), Egresso Entrevistado 6 (EE6), Egresso Entrevistado 7 (EE7), Egresso Entrevistado 8 (EE8) e Egresso Entrevistado 9 (EE9). A expectativa era de um egresso por semestre, porém a seleção ocorreu de acordo com os retornos dos egressos.

O conhecimento pode ser entendido como “um conjunto de informações, experiências e correlações entre elas próprias, que permitem a pessoas competentes tomar decisões, desenvolver atividades e obter resultados desejados”, dessa para que haja conhecimento é preciso alguém para utilizá-lo (BERNABEI, 2013b).

Conforme os próprios professores já haviam pontuado, a metodologia FOIL fica muito mais nítida aos alunos quando eles conseguem visualizar esse ensinamento aplicado no dia a dia, quando esse conhecimento faz sentido para si. Diante disso, os egressos relataram o modo como percebiam e como percebem que a aplicabilidade da metodologia FOIL.

*“(...) até pelas experiências que os professores tinham, que estavam ministrando essas disciplinas, eles já traziam o conteúdo da disciplina aliado ao mercado de trabalho, onde dava tal situação lá que o professor falava que estava no livro, já mostravam como se aplica no teu dia a dia, como tu pode mudar amanhã mesmo, no teu ambiente de trabalho, o que tu tem que cuidar, como tu tem que se desenvolver, principalmente, né, dentro do mercado de trabalho”.* (EE7)

*“Na verdade, começa a fazer mais sentido quando tu coloca no teu dia a dia. É uma coisa que na verdade, tu aprende ali os conteúdos, tanto a teoria quanto a prática, mas parece que ela só dá resultados depois que termina, depois que tu sai daquele contexto universitário assim, sabe, de faculdade, tu vira adulto mesmo. Pelo menos para mim funcionou dessa forma, né?”* (EE6)

*“(...) Naquela época, eu acho que eu era muito nova, sabe. Eu acho que eu era muito imatura ainda, mas hoje em dia, olhando com outros olhos eu vejo muito, vejo o valor de muitas coisas que a gente aprendia, de comportamento (...) Então assim, de forma muito indireta e muito básica eu ainda aplico, sabe?”.* (EE9)

Ao analisar o discurso dos entrevistados, percebe-se que para alguns egressos, a metodologia só começou a fazer sentido depois de algum tempo de graduação ou até mesmo depois de formados. Outros relatam inclusive que a maturidade com que viam as situações é um fator importante para perceber a real importância do conhecimento que receberam durante o curso.

O jovem que está em formação tem a liberdade para agir e decidir fazer o resultado progressivo a partir do conhecimento que à ele foi passado, “o livre arbítrio é sempre respeitado” (FIOREZI, 2019, p. 39). O conhecimento da metodologia FOIL é transmitido a

todos da mesma forma, porém cada um decide como gerir e aplicá-lo e partir disso, alguns optam por não aplicar.

*“(...) talvez eu aplicasse mais quando eu estava na graduação, porque estava no meio, estava todos os dias no Recanto que é um ambiente que nos instiga, me fazia muito bem (...) Em questão de seguir os ensinamentos FOIL, olho, te digo que é bem difícil conseguir seguir após a faculdade, eu não estou seguindo atualmente, e eu tomei essa decisão de ficar meio ano sem, sem estudar, sem fazer nada, porque realmente foi bem puxado o final”.* (EE4)

Ao se depararem com o conhecimento transmitido em sala de aula, nem todos os jovens percebem-o da mesma maneira. O conhecimento não está na informação passada, mas sim nos olhos de quem o confronta, desse modo, a mesma informação pode representar diferentes coisas para diferentes pessoas (BERNABEI, 2013b). A partir disso, surgem várias percepções sobre a importância e contribuição da metodologia FOIL para a formação.

*“Isso quando a gente se forma, fica cada vez mais evidente o quanto é importante, o quanto cria um amadurecimento. Tu tá ouvindo isso, ouvindo falar nisso com 17 anos de idade. Então a gente vê o diferencial da formação de um aluno que sai para o mercado de trabalho, que entra no mercado, na verdade, já com base nesse conhecimento, nessa informação”.* (EE3)

*“Não sei se em outro lugar eu teria chance de desenvolver, sabe, porque isso, como é que vou explicar, se não fosse as aulas me formarem um pouquinho melhor, me darem essa base hoje talvez eu não poderia trabalhar com o que eu trabalho(.) Mas quem leva a sério, quem assume isso para a vida, depois é difícil deixar de lado essa...é uma coisa que tu conquista, assim, sabe, tipo um gosto que tu desenvolve”.* (EE1)

*“(...)Eu gostava, gostava mesmo, me ajudou(...) muita coisa servia e muita coisa também eu discordava(...)”.* (EE4)

*“Sim, para mim fazia bastante sentido, porque eu estava vivendo isso, porque eu conseguia justamente aplicar (..) fui entendendo que depende no sentido de cada pessoa vai entender como que é melhor para cada pessoa, né? Tanto é que eu consegui melhorar os resultados da nossa empresa, né, tendo o conjunto de todas as disciplinas FOIL e tudo o que eu aprendi dentro do curso de administração”.* (EE8)

A partir dos relatos percebe-se que para a maioria dos entrevistados a FOIL fez função e era aplicável na própria vida, porém para um dos entrevistados, apenas algumas coisas serviam. Como relatado por um dos egressos, depende do sentido que cada um vai atribuir para aquele conhecimento.

Aos jovens disponíveis, essa formação pode auxiliar “a compreender quem é e como pode desenvolver historicamente a própria identidade, a própria ambição, o próprio potencial de natureza” (SCHAEFER, 2017, p. 43). É importante que se tenha ambição,

porém esta deve ser humildemente construída, a cada momento, pouco a pouco (MENEGHETTI, 2013). A partir dos relatos abaixo podemos verificar o amadurecimento e a percepção dos egressos sobre si mesmos e o modo como cada um descreve essa construção.

*“Eu vejo a construção profissional do Jean como uma construção mesmo, tijolinho por tijolinho(...) então a percepção que eu tinha naquela época do que me realizava vai mudando e eu acho que a busca constante por isso é que é o grande segredo”. (EE3)*

*“(...) em todas as disciplinas a gente conseguia olhar muito para si, então o autoconhecimento, é tu olhar para para ti naquele momento como tu para de crescer, estar focando no teu crescimento na tua evolução. Isso sempre foi muito claro para mim, eu via nos meus colegas também, então eu acho que esse é o diferencial da faculdade...é proporcionar que os seus alunos tenham acesso a essa fonte de autoconhecimento e se desenvolverem, né?” (EE3)*

*“(...) eu sempre agia muito no automático, e posso dizer, não um superficial, mas sim de achar que tudo era fácil, que podia tudo(...) quando eu vi que isso já não servia mais para aquilo que eu queria se eu continuasse assim, desse mesmo jeito.*

*Foi então ali que me veio uma virada de chave, né? Quando eu comecei a trabalhar na AMF também e enxergar as coisas de um outro modo, principalmente com disciplinas ministradas pelo Ricardo, pelo Wesley, pela Patrícia. Então ali tu vê onde tu precisa mudar, aí é umas coisas de cada um ou tu muda ou permanece?” (EE7)*

No que tange a categoria Ambiente, destacada pelos professores como um ponto de contribuição na formação, percebe-se que os egressos também vêem o ambiente como um fator importante durante a formação. O Recanto Maestro é um local onde a partir da ciência, da educação e do empreendedorismo gera-se crescimento sobretudo humano (FAM, 2021).

O Recanto Maestro é uma nova racionalidade feita sobretudo por pessoas, estas que por sua vez, possuem seus próprios projetos e ambições, mas que enquanto fazem o próprio projeto participam dessa cultura viva (MENEGHETTI, 2016). Com base nos relatos dos egressos, percebe-se que o ambiente sempre limpo, organizado e estético, instiga os alunos a buscarem por isso na própria vida e os provoca a crescerem.

*“E estar na AMF, estar presente, junto a palestras com lideranças, estar inserido num ambiente como o recanto provoca-nos sim, a estar coerente com aquele lugar, com aquela proposta”. (EE3)*

*“A gente se depara com o diferente fora do recanto, né, uma pela estética, no Recanto é tudo muito bonito, tudo limpo, organizado, então no momento tem que sair daí a gente se depara, às vezes com coisas que não são tanto quanto no Recanto (...)”. (EE5)*

Diante das constantes mudanças no contexto mundial, percebe-se a necessidade de uma formação *life long learning* modelo o qual a metodologia FOIL baseia seu percurso formativo (BERNABEI, 2013a). Para manter uma eficiência de ganho e contínua atualização é necessário aprender coisas novas dentro do campo de atuação (BERNABEI, 2013a).

Através da FOIL, o aluno “constata que é necessário atualizar e desenvolver novas competências e habilidades” para então se manter atualizado perante o mercado que muda rapidamente (GEHRKE, 2019, p. 51). Essa perspectiva sobre a atualização contínua é provocada pelos professores aos alunos em sala de aula.

Corroborando com os pontos anteriores, Wazlawick (2020, p.123-124) acrescenta que “o que cresce e não se desenvolve não apenas permanece estagnado, bem como decresce”, é preciso autodisciplina para manter a atualização constante de si. Para embasar as afirmações anteriores, os trechos abaixo explicitam o modo como o egresso foi instigado a buscar melhoria contínua para sua formação.

*“(...) tu quer dar uma continuidade nesse desenvolvimento pessoal, profissional, porque tá tudo junto, tu cresce, a profissão cresce e tu vai crescendo, enfim, está fazendo crescer a tua profissão, tudo mais(...) Não tem como não querer mais disso, né, cada vez mais a gente vai se desenvolvendo, vai procurando mais sobre si mesmo, assim”. (EE1)*

*“Eu acho que isso foi uma decisão assim que eu tomei que não posso parar, não posso sair da AMF. Por mais que eu vou trabalhar aqui, mas eu tenho que continuar estudando para continuar me aperfeiçoando, sabe?”. (EE2)*

*“A gente já sai da faculdade, a gente sabe que sai ainda de maneira generalista. Você precisa se especializar e também de acordo com o que a gente aprende sobre life long learning, então, um aprendizado contínuo é muito importante”. (EE3)*

*“A gente aprende aqui também, um conceito que se chama life long learning, que a nossa vida é um estudo contínuo, né? A gente começa a morrer a partir do momento que começa a parar de aprender. Então, né? Como o ciclo do Sol é todo dia, a gente tem que estar aprendendo e se renovando”. (EE7)*

Dentre os relatos dos egressos em relação à contribuição da Metodologia FOIL na atuação profissional evidenciou-se outros fatores relevantes e que podem ter contribuído com o percurso formativo, dentre eles apareceram outros pilares de formação da AMF e projetos de extensão ofertados pela IES. Pode-se destacar quatro pontos: Casa do Estudante, Visitas Técnicas, Projeto Escola da Vida e Internacionalidade.

Apesar de não ser uma categoria pré-estabelecida, estes fatores surgiram de acordo com os relatos dos egressos foram relevantes no percurso formativo e exerceram certa contribuição na atuação profissional dos entrevistados. Na sequência os principais fatores trazidos pelos egressos serão detalhados.

A Casa do Estudante é um projeto que propicia aos estudantes que necessitam de moradia estudantil uma estrutura composta por dois prédios com suítes duplas, cozinha, lavanderia e espaço de convivência compartilhado. A moradia é considerada uma residência pedagógica, pois exige responsabilização por parte dos moradores, eles são os únicos responsáveis pela limpeza e organização do ambiente (FAM, 2021).

Para os jovens que, na sua maioria, estão saindo de casa pela primeira vez, a convivência coletiva facilita o processo de adaptação. Na casa do estudante o jovem aprende desde o básico - como limpeza e convivência em grupo - e esse processo exige amadurecimento e autonomia dos alunos.

Outro fator citado pelos entrevistados foram as visitas técnicas realizadas em empresas do Brasil. As visitas técnicas são organizadas pelos alunos, tais visitas permitem “aos alunos conhecerem a realidade de empresas que são referência no Brasil e no mundo, in loco” (AMF, 2022).

O terceiro ponto abordado pelos egressos foi o projeto Escola da Vida, o qual resgata valores humanistas instigando nos jovens uma nova forma de ser, que gere valor para o ambiente que estão inseridos (MICHELOTTI, 2019). Conforme relato dos próprios entrevistados que participaram do projeto, a experiência foi enriquecedora, pois serviu de base para ajudá-los com a inserção no mercado de trabalho.

O projeto, além de desenvolvimento técnico, auxilia na construção de uma maturidade inicial e na mudança de postura, contribuindo posteriormente para o ingresso no mercado de trabalho (FAM, 2021).

A AMF estimula a convivência com outras culturas com o intuito de ampliar os horizontes e impactar com novos valores (GEHRKE, 2019). Por meio de experiências internacionais podemos adquirir conhecimentos novos e reforçar a própria identidade e cultura, a viagem internacional pode servir também para aprimorar ou aprender uma nova língua (MILANO, 2019).

A cada 2 anos a AMF realiza um Simpósio Internacional que oportuniza aos alunos participarem de eventos internacionais e interagirem com outras nacionalidades, trocando experiências de ganho. Além disso, a AMF possui parceria com escolas e universidades

internacionais que possibilita que os alunos realizem cursos de idiomas e graduação sanduíche em outros países. Diante da dimensão Internacionalidade trazido pelos entrevistados, abaixo seguem relatos que corroboram com as afirmativas apresentadas.

Vê-se que existe um grande universo por trás de cada um dos relatos e diferentes percepções sobre a Metodologia FOIL e demais dimensões que contribuem com a atuação profissional dos egressos de Administração.

### **Considerações finais**

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve por objetivo investigar a percepção dos egressos de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade sobre resultados profissionais obtidos pela aplicação da metodologia FOIL.

O primeiro objetivo específico da pesquisa - descrever as competências trabalhadas nas disciplinas FOIL - foi analisado a partir da busca teórica do que a FOIL ensina aos alunos, buscando entender a estruturação dos componentes curriculares ao longo dos semestres.

O segundo objetivo específico da pesquisa - identificar as contribuições da metodologia FOIL para o desenvolvimento dos alunos e egressos na visão dos professores - realizou-se por meio de entrevistas presenciais com professores FOIL dos mais variados cursos da IES e procurou entender a visão dos professores em relação ao que e como é ensinado nas disciplinas FOIL.

Por fim, o terceiro objetivo específico - analisar a contribuição percebida pelos egressos, da metodologia FOIL na atuação profissional - constituiu-se das entrevistas com os egressos, nas quais foi possível identificar congruência com o que é ensinado e o que é aprendido pelos alunos.

A metodologia foi fundamentada a partir da prática, trazendo uma lógica viva sobre o mercado de trabalho e o desenvolvimento pessoal. Do mesmo modo, os professores entrevistados afirmaram essa proposta e relataram trazer experiências reais para a sala de aula com o intuito de mostrar a aplicabilidade aos alunos. A FOIL não ensina apenas como entrar no mercado de trabalho, mas como se reconhecer e se construir dentro dele.

Os alunos por sua vez, confirmaram a praticidade trazida para a sala de aula por meio dos professores e reforçam que o conhecimento começa a fazer sentido quando

visualizado na própria vida. Experiências vivenciadas dentro da Instituição, como por exemplo, palestras com empresários locais e do Brasil todo, servem de ponto de referência aos jovens que estão em formação.

Para a maioria dos egressos entrevistados a metodologia FOIL e todo o conhecimento adquirido por meio das disciplinas FOIL contribuem com o modo como atuam profissionalmente e também em âmbito pessoal. Foi possível colher relatos que evidenciam que a aplicabilidade desse conhecimento pode melhorar os resultados no quesito profissional.

Ficou evidente também, que uma pequena parcela dos egressos do Bacharelado em Administração percebem a importância, porém decidem não aplicar os conhecimentos, não evidenciando a mesma contribuição da metodologia FOIL na atuação profissional. A percepção de cada aluno deve ser respeitada, pois conforme reforçado pelos próprios professores e egressos, a escolha de usufruir ou não desse conhecimento, com mais ou menos intensidade, é individual.

É relevante apontar que os próprios egressos trouxeram a maturidade como um fator importante na compreensão da metodologia FOIL. Aqueles que se formaram há mais tempo reconhecem que deveriam ter dado mais importância para esse conhecimento e que hoje percebem a aplicabilidade dele dentro dos próprios locais de trabalho.

Visualizar a aplicação dos conceitos na prática mostra-se um ponto importante na compreensão da proposta formativa da Instituição. Quando o aluno consegue aplicar o que aprendeu em sala de aula no seu dia a dia, o entendimento fica muito mais fácil e os resultados dessa prática tornam-se ainda mais evidentes.

Outro fator importante apontado pelos egressos entrevistados é a participação em projetos extensionistas que a Faculdade Antonio Meneghetti em parceria com a Fundação Antonio Meneghetti oferecem aos alunos da Instituição. Tais projetos objetivam a formação dos alunos e a preparação para o mundo profissional, sob uma ótica diferente.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se pesquisas que aprofundem e deem continuidade a esse acompanhamento da percepção que os alunos formados na Antonio Meneghetti têm em relação a Metodologia FOIL utilizada como base para o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos. Sugere-se também estender a pesquisa aos demais Cursos de Graduação para averiguar as percepções de outros perfis de egressos.

## Referências

AMF. **Institucional** AMF. 2021. Disponível em: <https://faculdadeam.edu.br/amf/institucional>. Acesso em: 21 out. 2021

AMF. **Metodologia** FOIL. 2021. Disponível em: <https://faculdadeam.edu.br/amf/metodologia-foil>. Acesso em: 21 out. 2021

AMF. **5 motivos para você cursar Administração na AMF!** 2022. Disponível em: <https://faculdadeam.edu.br/blog/detalhes/99/5-motivos-para-voce-cursar-administracao-na-amf->. Acesso em: 19 jun. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brasil**, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-deconstat%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-depol%C3%ADticas>. Acesso em: 16 out. 2021.

BERNABEI, Pamela. **Os três pontos para entrar no mundo do trabalho**. In: Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013a.

BERNABEI, Pamela. **Psicologia Managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima**. In: Psicologia Empresarial. São Paulo: FOIL, 2013b.

DELLAZZANA, Giovana Alves. **O diferencial de formação profissional da FOIL**. In: Formando Lideranças para o desenvolvimento futuro: compartilhando experiências. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

FIA – Fundação Instituto de Administração. **Soft Skills: O que são, Tipos Principais e Como Desenvolver**, 2019.

FIOREZI, Juliane. **Antonio Meneghetti Faculdade: onde o mundo-da-vida escorre como realidade histórica**. In: Formando Lideranças para o desenvolvimento futuro: compartilhando experiências. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (FAM). **Relatório Anual de Atividades**. 2021.

FRAIMAN, Leo. **Como ensinar bem as crianças e adolescentes de hoje: teoria e prática na sala de aula**. 1 ed. São Paulo: FTD, 2017.

GEHRKE, Augusto Roberto. **Pilares para a formação integral de um profissional**. In: Formando Lideranças para o desenvolvimento futuro: compartilhando experiências. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMANN, Gustavo. **Por que o modelo educacional não será mais o mesmo depois da covid-19.** Desafios da educação 2020. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/modelo-educacional-depois-covid-19/>. Acesso em: 09 set. 2021.

HOFFMANN, Gustavo. **O Futuro da Educação e o Desenvolvimento das Competências do Séc XXI.** ABMES, 2021. Disponível em: <https://abmes.org.br/documentos/detalhe/848/gustavo-hoffmann-o-futuro-da-educacao-e-o-desenvolvimento-das-competencias-do-seculo-xxi>. Acesso em: 16 out. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARTINS, Fernanda Goulart. **Formação profissional através do protagonismo responsável: uma proposta educacional para a sociedade atual e futura.** In: Formando Lideranças para o Desenvolvimento Futuro: Compartilhando Experiências. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

MATOS, Matheus. **Estudo sobre conhecimento e desenvolvimento de *soft skills* no curso de Administração da UFMA.** São Luís, 2020.

MENEGHETTI, Antonio. **Inserção competitiva no mundo do trabalho.** In: Psicologia Managerial. São Paulo: FOIL, 2007.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial.** 2ª edição. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre... A riqueza como arte de ser.** São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre... Jovens e realidade cotidiana.** São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2017.

MICHELOTTI, Patricia. **Escola da Vida: o início de uma trajetória de valor.** In: Ontopsicologia Ciência Interdisciplinar. Volume IV. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

MILANO, Patrick. **A importância da internacionalidade para um jovem.** In: Formando Lideranças para o Desenvolvimento Futuro: Compartilhando Experiências. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

ROBLES, M. M. **Executive perceptions of the top 10 *Soft Skills* needed in today's workplace.** Business Communication Quarterly, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

ROUCO, C., Cottim, J., & Ricardo, N. **Modelo de Gestão de Desenvolvimento de *Soft Skills*: Desde os Jovens aos Profissionais.** Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.26537/iirh.vi7.2672>. Acesso em: 16 out. 2021.

SANTOS, J. C. F. DOS; DA SILVA SANTOS, L.; MARTINS FERNANDES, C. . **Inclusão de competências socioemocionais no universo dos pequenos negócios: Revisão sistemática.** Revista Alomorfia, Presidente Prudente, v. 4, n. 1, 2020, p. 12-20

SCHAEFER, Ricardo. **Formação integral para o protagonismo responsável: as dimensões da formação do jovem no Recanto Maestro.** Saber Humano, ISSN 2446-6298, V. 7, n. 10, p. 32-52, jul./dez. 2017.

SCHAEFER, R. et. al. (Orgs.). **Identidade Jovem: a formação humanista de jovens como garantia de sustentabilidade, identidade e protagonismo civil.** PRONAC no 098244/Associação Brasileira de Ontopsicologia. Recanto Maestro: Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2011.

SCHERER, K. C.; WAZLAWICK, P. **Aprendizagem técnica e o desenvolvimento da forma mentis com estudantes de Administração: um estudo introdutório.** In: Ontopsicologia Ciência Interdisciplinar. Volume IV. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

SCHULZ, B. **The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.** *Nawa Journal of Communication.* Journal of Language and Communication, June 2008.

SILVA, Beatriz Xavier Ferreira da. et.al. **SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional.** Revista Interface Tecnológica V. 17 N. 1 (2020). Disponível em: [http://35.238.111.86:8080/jspui/bitstream/123456789/143/1/Silva\\_Beatriz\\_Soft%20skills.pdf](http://35.238.111.86:8080/jspui/bitstream/123456789/143/1/Silva_Beatriz_Soft%20skills.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WAZLAWICK, Patrícia. **Para engendrar a Técnica de Personalidade: Resultados da Pedagogia Ontopsicológica aplicada na formação pessoal e profissional de jovens no ensino superior universitário.** 2014. (Monografia: Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico) - Antonio Meneghetti Faculdade, Recanto Maestro, 2014.

WAZLAWICK, Patrícia. **O método ontopsicológico para jovens.** In: Ontopsicologia Ciência Interdisciplinar. Volume V. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2020.

WAZLAWICK, P., SCHAEFER, R. e SILVA, B. **Inovação baseada em Metodologias Ativas na educação superior: Ontopsicologia e Metodologia FOIL para o desenvolvimento humano e empreendedor de jovens.** Latin American Journal of Development, Curitiba, v. 3, n. 4, p. 2686-2708, jul./ago. 2021. ISSN 2674-9297.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of Jobs.** October, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 26 ago. 2021.



## A recolocação no mercado de trabalho sob a perspectivas dos indivíduos

**João Victor Cardoso Nicolucci<sup>1</sup>**  
**Rafaela Aparecida Alves Garcia<sup>2</sup>**  
**Gustavo Yuho Endo<sup>3</sup>**  
**Leonardo de Carvalho<sup>4</sup>**  
**Valdecir Cahoni Rodrigues<sup>5</sup>**  
**Marco Antonio Catussi Paschoalotto<sup>6</sup>**

**Resumo:** O mercado de trabalho vem passando por mudanças substanciais nas quais os indivíduos precisam se adequar ao perfil desejado pelas organizações. Os indivíduos que não acompanharem essas mudanças podem correr o risco de perderem seus empregos ou não conseguir uma recolocação no mercado de trabalho. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar a recolocação no mercado de trabalho sob a perspectiva dos indivíduos. O percurso metodológico para alcançar o objetivo proposto foi a realização de uma pesquisa qualitativa, sendo realizada 5 entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas e o conteúdo foi analisado com *software* Atlas.ti. Os principais resultados da pesquisa foram que a demissão ou o desligamento pode acarretar impactos além das questões profissionais aos indivíduos, tais como problemas financeiros. Nota-se a importância de estar cursando ou já ter cursado ensino superior, pois são fatores que podem contribuir para a recolocação no mercado e, além disso, as organizações vêm exigindo que os candidatos possuam experiências nas vagas que estão concorrendo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Mercado de trabalho. Recolocação.

---

<sup>1</sup>Graduado em Administração na *Business School* Unoeste, Presidente Prudente/SP – Brasil. - jvnicolucci@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduada em Administração na *Business School* Unoeste, Presidente Prudente/SP – Brasil. - rafaelagarcia502@gmail.com

<sup>3</sup>Doutorando em Engenharia de Produção na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa/PR & Professor na *Business School* Unoeste, Presidente Prudente/SP – Brasil. - gustavo\_endo@yahoo.com.br

<sup>4</sup>Mestre em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel/PR – Brasil. - adm.leonardodecarvalho@gmail.com

<sup>5</sup>Mestre em Administração na Universidade Paulista – UNIP, São Paulo/SP & Professor na *Business School* Unoeste, Presidente Prudente/SP – Brasil. - cahoni@unoeste.br

<sup>6</sup>Pós-Doutor pela NOVA School of Business and Economics – Lisboa/Portugal e Pós-Doutorando na Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV, São Paulo/SP, Brasil. - marcocatussi@gmail.com

### **Replacement in the labor market from the perspective of individuals**

**Abstract:** The labor market has been undergoing substantial changes in which individuals need to adapt to the profile desired by organizations. Individuals who do not keep up with these changes could risk losing their jobs or not getting a job placement. Therefore, this study aimed to analyze the replacement in the labor market from the perspective of individuals. The methodological path to reach the proposed objective was to carry out a qualitative research, with 5 interviews being carried out, which were recorded and transcribed and the content was analyzed with Atlas.ti software. The main results of the survey were that dismissal or dismissal can have impacts beyond professional issues for individuals, such as financial problems. The importance of studying or having already attended higher education is noted, as these are factors that can contribute to repositioning in the market and, in addition, organizations have been demanding that candidates have experience in the vacancies they are competing for.

**Keywords:** People management. Job market. Replacement.

### **La desubicación en el mercado de trabajo bajo la perspectiva de los individuos**

**Resumen:** El mercado laboral ha venido experimentando cambios sustanciales en los que los individuos necesitan adaptarse al perfil deseado por las organizaciones. Las personas que no se mantengan al día con estos cambios pueden correr el riesgo de perder sus puestos de trabajo o de no poder encontrar un reemplazo en el mercado laboral. Por lo tanto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar el reemplazo en el mercado laboral desde la perspectiva de los individuos. El camino metodológico para llegar al objetivo propuesto fue realizar una investigación cualitativa, realizándose 5 entrevistas, las cuales fueron grabadas y transcritas y se analizó el contenido con el software Atlas.ti. Los principales resultados de la investigación fueron que el despido o despedida puede causar impactos más allá de cuestiones profesionales a los individuos, como problemas económicos. Es importante estar estudiando o haber cursado estudios superiores, ya que estos son factores que pueden contribuir a la reubicación en el mercado y, además, las organizaciones han venido exigiendo que los candidatos tengan experiencia en los puestos que solicitan.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Mercado de trabajo. Reubicación.

## **Introdução**

O índice de desemprego tem aumentado a cada dia, pois as empresas estão mais exigentes na contratação de seus colaboradores. Diante disso as pessoas que ficam desempregadas enfrentam dificuldades pessoais, e dificuldades em relação a recolocação no mercado de trabalho. Segundo o IBGE (2022), no 4º trimestre de 2019 a taxa de desocupação era de 11,1%; os maiores índices foram no terceiro trimestre de 2020 e no primeiro trimestre de 2021 com 14,9% de desocupados.

O mercado de trabalho, ao longo do tempo de evolução, começou a delinear um perfil profissional dos colaboradores, se adequando às necessidades das empresas em constante mudança, alimentadas pela competitividade gerada pela globalização mundial (MINARELLI, 1995). Diversos são os fatores que impedem a recolocação no mercado de trabalho, entre eles: falta de qualificação, comunicação precária e currículo mal apresentado.

A comunicação precária também é um fator que impede a recolocação no mercado de trabalho, pois as empresas afirmam que essa é a principal falta cometida pelos profissionais durante as entrevistas e nos currículos.

Além da recolocação, existe a demissão, que é consistida em demitir um empregado da organização, ou seja, desligar do trabalho e do desempenho de suas funções (MINARELLI, 1995). Segundo Tylczak (1991) o fim da relação de trabalho estende-se para além dos interesses das partes envolvidas e tem influências sobre o aspecto social. Um dos motivos que os indivíduos têm dificuldade para a recolocação é um currículo mal apresentado, muitos profissionais pecam na hora de elaborar um currículo, porém é um fator simples pois o currículo tem que ser claro, o mesmo sendo claro a chance de conseguir uma entrevista e se recolocar novamente no mercado de trabalho aumenta.

A demissão é complicada tanto na empresa quanto para os indivíduos que exercem determinadas funções pode acarretar em diferentes maneiras a atitude por parte da empresa ou funcionários. Em virtude disso, muitas pessoas se não forem bem posicionadas poderão causar sérios danos na vida do indivíduo.

As pessoas demitidas não escolhem esse caminho, com exceção das pessoas que não se adequam a empresa, onde os demais estão fazendo o seu melhor para proporcionar um lar para seus familiares, pois depositam sua esperança e acreditam que fazendo o melhor estarão sempre garantindo o seu trabalho. De repente por algum motivo maior a empresa precisa tomar decisões e precisa demitir a maior parte dos seus colaboradores, diante disso o que as pessoas devem recorrer para que não se sintam incapazes de se recolocar.

Por esse motivo as organizações esperam que cada profissional busque conhecimento e comprometimento com seu trabalho, para que consiga desenvolver suas atividades com mais dedicação, pois manter-se sempre atualizado e ter capacidade de trabalhar em equipe são algumas exigências que devem ser tomadas para estar preparado as diversas peculiaridades de cada organização.

A competência de um profissional está atrelada ao saber agir, saber mobilizar recursos, saber se comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica, agregando valor econômico à instituição e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2004).

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a recolocação no mercado de trabalho sob a perspectiva dos indivíduos. Já os objetivos específicos foram: (i) descrever o impacto que o desemprego teve na vida dos indivíduos; (ii) quais foram as dificuldades para recolocação no mercado de trabalho, e; (iii) se a formação acadêmica ajuda na recolocação no mercado de trabalho.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: nessa primeira seção é apresentado a contextualização do assunto, juntamente com o objetivo geral e os específicos. Na segunda seção, é apresentada a fundamentação teórica; na terceira seção é apresentado o percurso metodológico para alcançar o objetivo proposto; na quarta seção, são apresentados os resultados juntamente com as discussões e; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **2 Fundamentação Teórica**

Nesta seção serão discutidos os tópicos sobre o mercado atual, admissão e demissão dos indivíduos e o perfil do trabalhador. Esses temas deram base teórica para a construção do artigo.

### **2.1 Mercado de trabalho**

De acordo com Marques (2016), com as frequentes mudanças nas empresas, os profissionais tiveram a necessidade de estar ligados e ir atrás das mudanças propostas das empresas, para se encaixarem no mercado de trabalho proposto pela empresa e a necessidade dela demonstrado.

Conforme Barbieri (2014) as empresas precisam ver e descobrir antes de contratar uma pessoa, ver se ela tem algo diferente e que mais para frente, se treinado e dirigindo ele corretamente, gere frutos em breve. Uma das características que as empresas procuram é se existe alguma habilidade nesta pessoa, competências técnicas e comportamentais que são o essencial para o funcionário nos dias de hoje e que as empresas procuram arduamente.

Ainda de acordo com Marques (2016), no mercado de trabalho para que o funcionário seja bem-sucedido na área em que for atuar ele precisa de alguns requisitos importantes e indispensáveis na hora da entrevista e durante o seu trabalho, possuir inovação ou seja de acordo com um problema ou momento de dificuldade ou de surpresa que o funcionário consiga lidar e ser criativo.

Lena (2010) diz respeito ao mundo que vivemos, como um mundo de divergências sociais intensos a cada dia, porém existe igualdade na base de informação e acesso ao conhecimento para a maioria da população, e complementa que o trabalhador mesmo com tanta informação precisa transformar grandes competências de maneira a ser utilizadas no futuro gerando oportunidades de emprego. Vale ressaltar que, os indivíduos devem ter consciência que o seu desenvolvimento não deve se findar em nenhuma etapa da sua vida (GERHEIM, 2022).

A pró-atividade é outro requisito importante, o colaborador conseguir atender a todas as demandas de sua função e de outras funções no seu trabalho e sem precisar ficar recebendo ordens de um superior, pois se um dia precisar ou faltar tal funcionário você estará apto a função e assim a ajudar a empresa, e também será importante ao funcionário, pois hoje precisa saber de mais funções no meio em que estamos, quanto mais conhecimento você adquirir, melhor para o pessoal e profissional do funcionário em questão (CRANT, 2000). Dentro do contexto da pesquisa de Bento (2021), fatores como a aprendizagem, desafios e *feedback* estão relacionados com a pró-atividade dos indivíduos.

De acordo com Giovanelli (2017), na situação que a economia se encontra, muitos fatores podem ocasionar uma demissão ou um corte no seu emprego, sendo fatores políticos e econômicos que fazem com que as empresas tenham redução de custo e investimento, tendo na maioria das vezes uma redução de seus funcionários, e sempre sobram para os menos capacitados e com salários menores e poucas ou quase nunca sobra para um braço direito da empresa do alto escalão.

Continuando com o pensamento de Giovanelli (2017) um requisito interessante também é de acordo com a vaga você tentar se encaixar e ver qual melhor setor e qual vaga se encaixa ao seu perfil, e você tendo um diferencial, ser flexível e ágil nas suas funções e tarefas certamente na hora da entrevista você irá se dar bem e conseguir a vaga de acordo com que procurou e correu atrás, ficando na frente da concorrência.

A partir disso, o funcionário para se sair bem e se destacar na função que procura e tenta a vaga, precisa de requisitos para a candidatura para a vaga, o funcionário precisa

criar um diferencial, isto é, precisa se especializar e se qualificar, porque quanto mais qualificado mais importante e mais fácil conseguir um serviço da altura do seu currículo e mais portas de empresas se abrem querendo que faça parte de seu plantel.

## **2.2 Admissão e Demissão**

Conforme Cordeiro e Mota (2015), a admissão é separada por etapas, onde a primeira etapa é definir o recrutamento de pessoal, como uma maneira das empresas selecionarem candidatos para tal oferta de trabalho onde o mesmo se encaixa no perfil desejado e atende as necessidades propostas para o cargo.

Essa etapa acima é subdividida, como analisar das “atividades e funções referentes ao cargo”, onde nesta etapa deverá analisar o que a empresa está buscando para o cargo vago. Outra etapa é “identificação do perfil adequado”, no qual a empresa deverá estar buscando o profissional ideal que se encaixe no devido cargo vago e, por fim, a última etapa é “escolha de método e seleção” onde irá encontrar o perfil que mais se encaixe nos critérios solicitados para a vaga de trabalho (CORDEIRO; MOTA, 2015).

Ainda com base em Cordeiro e Mota (2015), existem três tipos de recrutamento, que são eles: interno, externo e misto. O recrutamento externo é o que mais ocorre nas empresas, onde os profissionais de RH vão à procura de outros profissionais que se enquadrem no cargo disponível e que estão à procura de novas experiências.

As empresas possuem grande rotatividade e diariamente novos funcionários estão sendo admitidos, no qual ele deve se integrar a missão, visão e valores da empresa, a fim que haja harmonia entre ambas as partes. Lacombe (2015) aponta como um aspecto importante, a socialização e adaptação do novo empregado com seus colegas de trabalho para que diminua a rotatividade.

Levando em consideração os efeitos que a demissão pode causar, para Caldas (2000) grandes consequências podem ser geradas acerca dos remanescentes, sendo quatro efeitos que podem ser causados: psicológicos, emocionais que são caracterizados pelo medo e instabilidade; comportamental como atitudes mensuráveis e impontualidade, por fim organizacionais, mostrando o lado da empresa.

Dumon e Hollard (2007) possuem a opinião de que uma empresa tem que aprender com essa experiência de demissão e o assunto deve ser tratado com o indivíduo demitido, os autores ainda ressaltam que é de suma importância uma entrevista de desligamento para

que conversem com o funcionário de forma transparente sobre os motivos reais da demissão ocorrida, estando a empresa preparada para ouvi-lo de forma sensata.

Conforme pesquisa exposta por Turino, Goulart Júnior e Camargo (2021) que investigou o elevado índice de rotatividade por meio das entrevistas de desligamento, foi possível identificar que as principais causas estão relacionadas com a falta de liderança, falha no processo de integração de novos colaboradores, desvalorização dos colaboradores e problemas dentro do ambiente de trabalho. Assim, mostrando a importância das entrevistas de desligamento.

Na visão da empresa é sempre necessário conhecer todas as leis e processos que giram em torno da admissão e demissão, então o trabalho da área de recursos humanos de uma empresa é extremamente importante na visão de um todo na empresa e não apenas interno, pois os funcionários que entram e saem são a cara da empresa no mundo a fora.

### **2.3 Perfil do trabalhador**

De acordo com Hobsbawm (2014), a época da revolução industrial, foi marcada por muitas transformações no meio econômico e nas indústrias, pois praticamente todo o trabalho era manual, ficou marcada pelo desenvolvimento tecnológico que a partir daí transformou toda a humanidade, fazendo com que as pessoas neste meio, fossem atrás de uma capacitação para se manter no meio em que trabalhava.

Ainda, Hobsawm (2014), complementa que antes da revolução industrial, tudo era praticamente manual ou como ele dizia o processo era manufatureiro, ou seja, toda a produção era feita manualmente pelo trabalhador. A partir da revolução industrial modificou-se esse modo de pensar e agir, gerando alto índice de desemprego, por falta de capacitação e por necessitar de poucas pessoas para o manuseio da máquina.

Segundo Almeida (2009) as mudanças no mercado de trabalho são constantes pois estão relacionadas ao governo e as políticas econômicas e sociais, o mercado atual não possui uma grande escassez como antigamente, há um grande aproveitamento no mercado informal e redução no mercado formal, as pessoas pretendem possuir o seu trabalho seja ele qual for.

Segundo Souza e Trovão (2022) a questão da informalidade é considerada como um aspecto negativo, principalmente aos indivíduos que necessitam de resguardo social e proteção de seus direitos.

O conhecimento “transforma”, é um grande fator para se tornar um trabalhador de sucesso na vida, pois é uma variável importante para o mundo de profissionais competentes, pois tanto os empregados quanto as organizações sempre souberam ter conhecimento e saber reconhecer o poder e produção de riqueza para a construção de um trabalhador (MARRAS, 2010). Corroborando Melo (2021), destaca que as organizações cada vez mais irá exigir novas competências, conhecimentos, habilidades e valores e, assim, as gerações se fazem necessário irem se adaptando ao mundo do trabalho.

Dutra (2011) diz a respeito de uma carreira profissional de sucesso, pois diante do crescimento organizacional e técnico, estratégias que visam oferecer maior flexibilidade profissional, nas empresas os trabalhadores precisam estar em um processo contínuo para o seu aperfeiçoamento profissional, assim funcionário e organização dividem essa visão de carreira com grande responsabilidade.

Dutra (2011) complementa que para possuírem vantagem competitiva no mercado as empresas devem possuir uma maior relação e comprometimento com as pessoas para resultar em um bom trabalho, e também resulta uma extrema motivação a par do funcionário para continuar determinada função, acreditando em seus valores, habilidades e talentos conquistados ao longo do tempo.

Concluimos que com o passar dos tempos e novas mudanças no mercado e avanços na tecnologia, quem não correu atrás de se especializar na sua área de trabalho, dificilmente encontrará um emprego que lhe traga uma boa renda, bons frutos e sempre estará à mercê do trabalho repetitivo e muitas vezes pouco feliz e mal remunerado, diferente de uma pessoa que corre atrás de se desenvolver.

### **3 Método**

A metodologia adotada se baseou na realização de pesquisa bibliográfica tendo em vista explicar problemas por meio das referências bibliográficas, as quais são expressas através de livros, dissertações, teses e artigos, para que se realize uma pesquisa completa e assim consiga responder o problema proposto.

É na pesquisa que utilizaremos diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa, aliando o pensamento de Ribeiro (2008), o instrumento serve para alcançar os resultados ideais que será estipulado por ele mesmo.

A pesquisa é de cunho qualitativa que procura considerar ocorrências na sociedade buscando auferir uma compreensão cuidadosa e profunda, através de uma análise científica do pesquisador, desse modo cativando os valores dos fenômenos e ações coletivas na sociedade em que pertence (KNECHTEL, 2014).

A abordagem, será feita uma pesquisa de campo e por meio de coleta de informações como a entrevista no qual a apuração dos resultados nos concede maior afeição com os problemas apresentados, em vista de tornar mais objetivo ou construir melhores hipóteses (GIL, 2007).

Foram entrevistadas pessoas que já foram demitidas e como foi feito seu processo de recolocação no mercado de trabalho. É certamente a mais indulgente de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem a conhecimentos sociais (GIL, 1999). As entrevistas aconteceram por meio do *WhatsApp* e, com autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas para, posteriormente, serem transcritas na íntegra. Os participantes da pesquisa foram selecionados por meio da conveniência, os entrevistados foram indivíduos conhecidos dos pesquisadores, as quais se enquadram dentro das exigências da presente pesquisa, ou seja, em que algum momento de suas trajetórias profissionais passará pelo processo de desligamento e buscou por uma nova oportunidade em suas carreiras.

Segundo Búrigo (1997) teve como principal objetivo de pesquisa analisar a qualidade de vida no trabalho durante o seu apuramento na Universidade Federal de Santa Catarina. Quanto à ferramenta de coleta utilizada para seu estudo, as entrevistas individuais foram estruturadas com objetivo único, questionamento social e de livre compreensão, onde para sua análise ser estruturada.

De acordo com Bauer e Gaskell (2000) a compreensão em maior profundidade dada pela entrevista qualitativa consegue abastecer informação contextual de grande valor para esclarecer alguns achados próprios que variam de acordo com sua aplicação.

O tipo de entrevista não estruturada é na qual o entrevistador tem autonomia para enriquecer cada situação para qualquer direção. Permite explorar mais vastamente as questões. Sendo as questões abertas, permitindo aos participantes da pesquisa responder usando suas próprias palavras. Com autorização dos participantes da pesquisa, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra.

De acordo com Zanelli (2002) se faz necessário transcrever a entrevista logo após o seu término, o que permite maior integridade à transcrição, além de auxiliar os pesquisadores nas análises.

A técnica de análise utilizada na presente pesquisa foi a de conteúdo, segundo Vergara (2015), essa técnica é utilizada para o tratamento de um determinado tema em estudo; em que são gerados grandes quantidades de textos, nesta pesquisa, os textos foram gerados à partir das entrevistas realizadas e, para auxiliar nas análises foram identificadas as seguintes categorias de análise: (i) Processo de demissão na carreira; (ii) período de tempo que ficou desempregado; (iii) impactos pelo desemprego; (iv) dificuldade para recolocação no mercado de trabalho; (v) formação acadêmica ajuda na recolocação no mercado de trabalho.

**Quadro 1 – Categorias de Análise**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Baseados nas referências (<i>insights</i>)</b>
(i) Processo de demissão na carreira.	Carioca <i>et al.</i> (2017); Arpini e Merlo (2018).
(ii) Período de tempo que ficou desempregado.	Cavalcante, Leal e Feijão (2020); Xavier (2016)
(iii) Impactos pelo desemprego.	Cavalcante, Leal e Feijão (2020); Oliveira, Godoy e Fogaça (2019)
(iv) Dificuldade para recolocação no mercado de trabalho.	Oliveira, Godoy e Fogaça (2019); Xavier (2016); Raffa e Bortolossi (2007)
(v) Formação acadêmica ajuda na recolocação no mercado de trabalho.	Xavier (2016); Raffa e Bortolossi (2007)

Fonte: elaborado pelos autores com bases nas entrevistas (2020)

Para auxiliar nas análises, foi utilizado o *Software* Atlas.ti para análise de dados qualitativos através das entrevistas realizadas, essa ferramenta permite elaborar figuras, com os principais pontos a serem pautados, pois conforme Walter e Bach (2015) a utilização do *Software* Atlas.ti pode facilitar na interpretação e gerenciamento desses dados, criando um roteiro para a possibilidade na elaboração de novas estratégias.

#### **4 Discussões e Resultados**

Com base nas entrevistas realizadas por meio da plataforma *WhatsApp*, observamos que dentre os cinco entrevistados, quatro atualmente estão empregados e um está desempregado, isso em relação ao perfil do entrevistado, já em relação a formação acadêmica um ainda está cursando curso superior, dois já estão formados e os outros dois estão com curso superior incompleto.

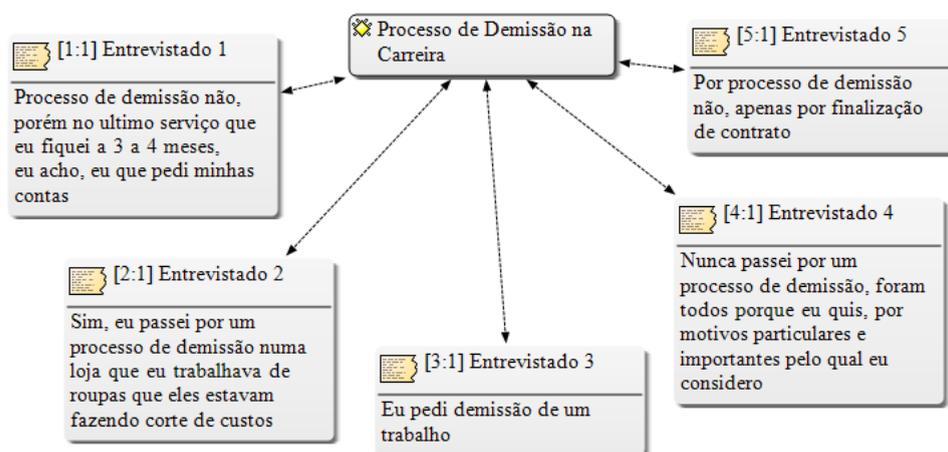
**Quadro 2 – Perfis dos entrevistados, das empresas e o tempo de duração das entrevistas**

Entrevistado	Perfil do Entrevistado / Formação Acadêmica	Tempo da Entrevista
1	Atualmente trabalhando/ Ensino Superior Completo	4 min e 22 segundos
2	Atualmente trabalhando/ Ensino Superior Incompleto	1 min e 47 segundos
3	Atualmente desempregado/ Ensino Superior Incompleto	4 min e 23 segundos
4	Atualmente trabalhando/ Ensino Superior Completo	1 min e 4 segundos
5	Atualmente desempregada/ Ensino Superior Cursando	2 min e 26 segundos

Fonte: elaborado pelos autores com bases nas entrevistas (2020)

Na Figura 1 é analisado sobre o processo de demissão na carreira, observa-se que os entrevistados 1, 3 e 4 pediram demissão de seus respectivos empregos por motivos pessoais e que eles acreditam ser importantes. Os entrevistados 2 e 5 foram demitidos pelas respectivas empresas por motivos como finalização de contrato e por cortes de custos.

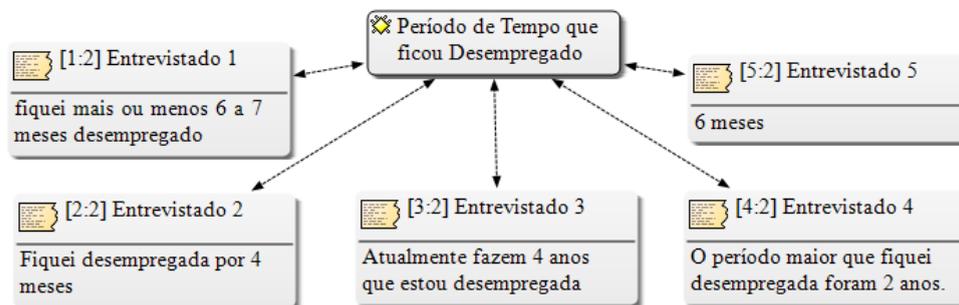
**Figura 1 – Processo de demissão na carreira profissional**



Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas (2020).

Em relação a Figura 2 pode-se perceber os que três dos entrevistados ficaram desempregados por meses e dois deles já passaram anos desempregados, o entrevistado 3 foi o que ficou mais tempo desempregado, durante 4 anos, com base na entrevista do mesmo, é analisado que o principal motivo dos anos desempregados é por falta do ensino superior incompleto. Enquanto o entrevistado 4 ficou desempregado por 2 anos, por motivos não especificados na entrevista. Com isso Dutra (2011) diz que os profissionais devem buscar sempre crescimento profissional, ou seja, sempre estar se aperfeiçoando para as mudanças do período atual, assim evitando muitos anos de desemprego.

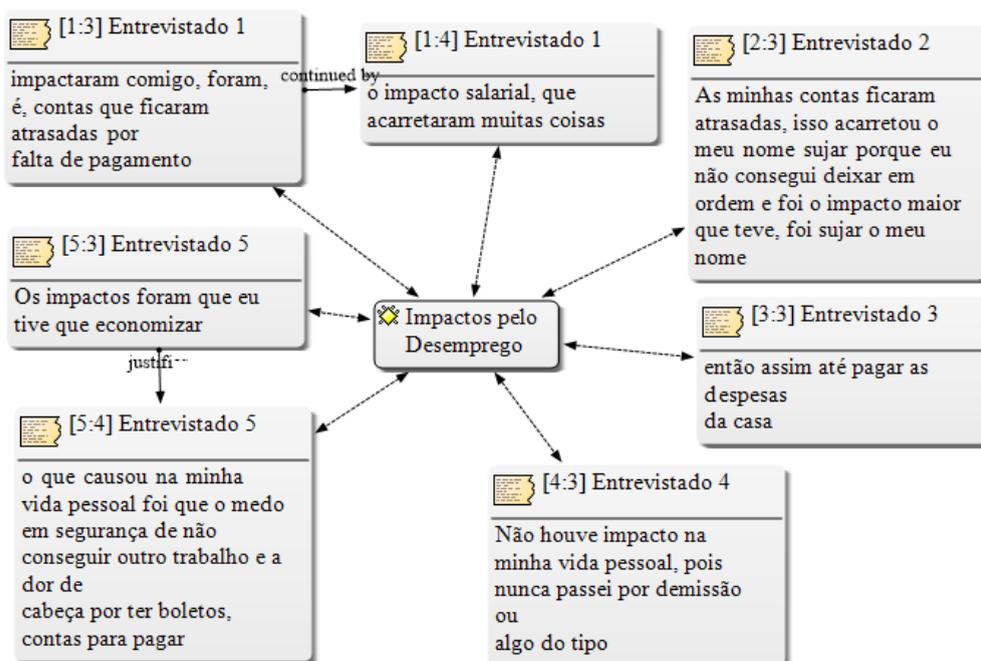
**Figura 2 – Período de tempo que ficou desempregado**



Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas (2020).

Na figura 3 é possível analisar que o principal impacto que causou na vida pessoal dos entrevistados que ficaram desempregados foram os impactos financeiros, os quais quatro dos entrevistados deixaram de pagar despesas dentro de casa acarretando em nomes sujos, e dificuldades para se reerguer. Um dos entrevistados teve que economizar o dinheiro que tinha guardado, para não haver impacto na vida do entrevistado 4 por ele nunca ter ficado desempregado. Para Caldas (2000), o desemprego pode acarretar muitos outros impactos, como quatro efeitos sendo eles: o psicológico, emocionais, comportamentais e organizacionais (em relação a empresa).

**Figura 3 – Impactos causados pelo desemprego**

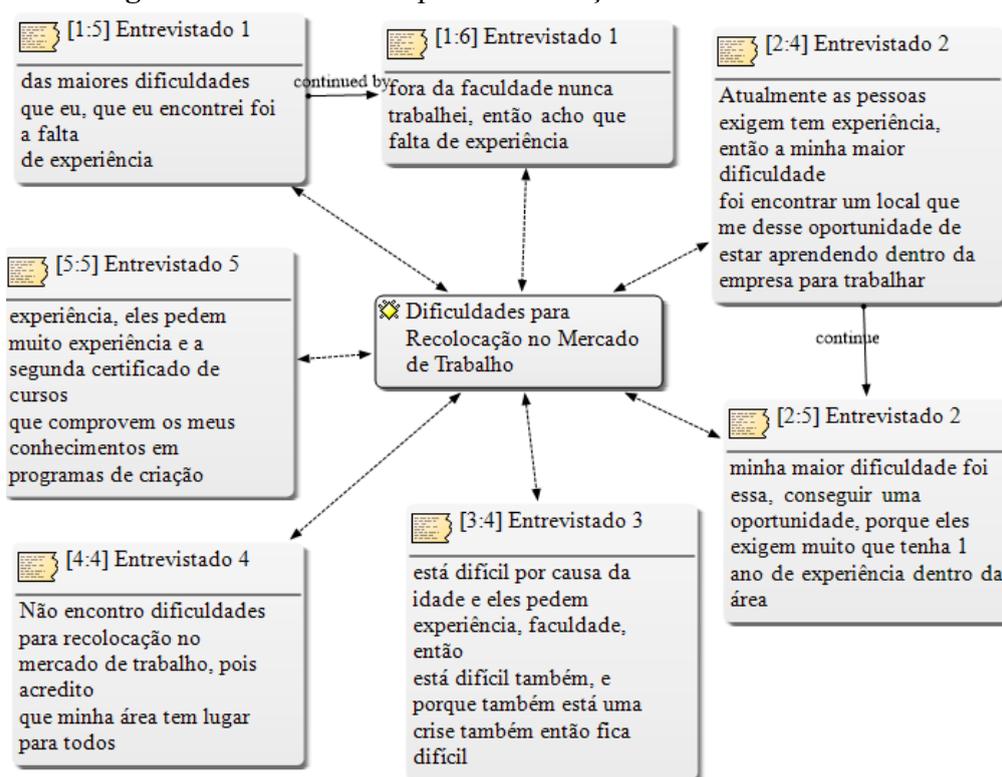


Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas (2020).

Já a Figura 4 é possível analisar que a maior dificuldade para a recolocação no mercado de trabalho atual é a falta de experiência, nas quais os entrevistados citam que a maior dificuldade para eles foi essa, outro ponto citado foi o curso superior, em que alguns entrevistados citam que as empresas vêm pedindo além de experiências profissionais um ensino superior completo e comprovado. Já o entrevistado 4 cita que nunca passou por dificuldades em um processo de recolocação no mercado de trabalho, pois para a mesma sua área tem lugar para todos.

Conforme Barbieri (2014), já nas entrevistas de emprego as empresas analisam se os entrevistados têm algum tipo de habilidade, seja profissional ou acadêmica, para que assim ajude no momento da contratação, e é justamente a maior dificuldade de todos os entrevistados no momento de se recolocar no mercado de trabalho.

**Figura 4 – Dificuldades para recolocação no mercado de trabalho**

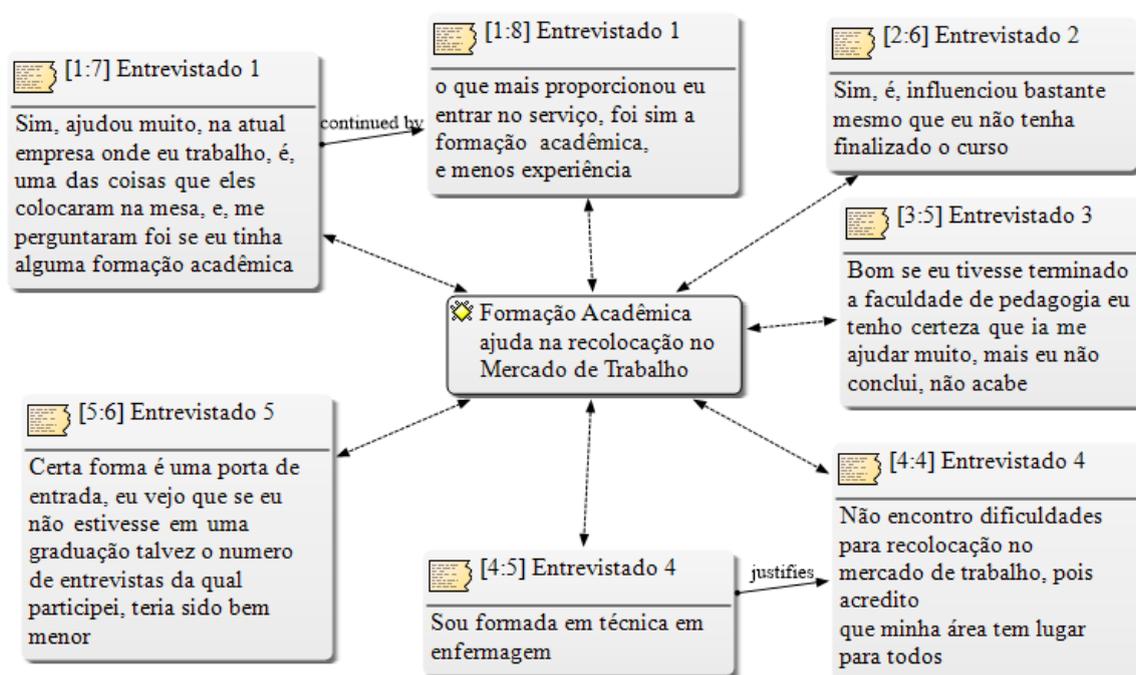


Fonte: elaborado pelos autores com bases nas entrevistas (2020).

Com base na Figura 5, a principal questão é se a formação acadêmica ajuda no momento de recolocação no mercado de trabalho, todas as respostas foram que sim, principalmente os entrevistados que concluíram ou estão cursando o ensino superior, onde

eles mencionam que a formação acadêmica abre muitas portas para entrevistas e no momento delas, até mesmo quem não concluiu o ensino superior menciona que enquanto estavam cursando tiveram muitas oportunidades de entrevistas e de conseguirem um emprego. Com isso Marras (2010) aponta que o conhecimento te transforma, assim confirmando que a formação acadêmica é de extrema importância para que os entrevistados possam mostrar o que realmente sabem e que eles realmente estudaram para aquela organização.

**Figura 5** – Se a formação acadêmica ajuda na recolocação no mercado de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas (2020).

Com isso pode-se analisar em geral que muitas respostas dos entrevistados são parecidas, onde eles encontraram as mesmas dificuldades em se recolocar no mercado de trabalho, os mesmos impactos do desemprego, onde ficaram tempos muitos semelhantes desempregados. Por meio disso é fácil observar que muitas pessoas passam pelas mesmas coisas quando ficam desempregadas.

## **Considerações Finais**

Adentrando as considerações finais do estudo foi possível alcançar os objetivos intermediários e, conseqüentemente, alcançar o objetivo geral proposto na pesquisa. Diante da realidade dos participantes da pesquisa foi possível observar que os principais impactos com o desempregado foi principalmente às questões financeiras, pois tinham seus respectivos lares para sustentar.

Em relação às dificuldades para recolocação no mercado de trabalho, os entrevistados passaram períodos de meses e até mesmo de anos sem conseguir recolocação. As principais dificuldades enfrentadas foram a falta de experiência e a falta do ensino superior completo. No que se refere se a formação acadêmica ajuda na recolocação no mercado de trabalho, os entrevistados salientaram a importância de possuir ensino superior completo e, tendo essa formação pode contribuir para que consigam recolocação no mercado de trabalho.

Ao alcançar os objetivos intermediários foi possível analisar a recolocação no mercado de trabalho sob a perspectiva do indivíduo. Observamos o impacto que a demissão ou o desligamento pode acarretar impactos além das questões profissionais aos indivíduos, tais como problemas financeiros. Nota-se a importância de estar cursando ou já ter cursado ensino superior, pois são fatores que possam contribuir para a recolocação no mercado e, além disso, as organizações vêm exigindo que os candidatos possuam experiências nas vagas que estão concorrendo.

No que se refere às limitações da pesquisa, os achados se referem somente aos entrevistados na pesquisa, não sendo possível a generalização dos resultados. Os participantes da pesquisa estão localizados somente em uma região, podendo ser os achados características particulares da região. Além dos entrevistados serem de áreas diferentes, podendo ser características das áreas específicas. A partir das limitações desta pesquisa é possível apresentar sugestões de trabalhos futuros, realizar mais entrevistas, preferencialmente que atuem no mesmo segmento e de diferentes regiões.

## Referências

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARPINI, A. A.; MERLO, Á. R. C. prazer e sofrimento de trabalhadores na indústria metalúrgica em processo de demissão. **trabalho (en) cena**, v. 3, n. 3, p. 4-17, 2018.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BAUER, Martin W., II. GASKELL, G., **Pesquisa qualitativa**. Ed vozes Ltda. São Paulo. 2000.

BENTO, Amilton. **Proatividade e Capital Psicológico: interfaces e sinergias em contextos organizacionais**. 2021. 219 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229821/PPSI0969-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 nov. 2022.

BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**, São Paulo: Atlas, 2000.

CARIOCA, J. M. G. et al. Análise do Processo de Demissão de Pessoal sob a Percepção de Gestores e Remanescentes. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 2, p. 34-34, 2017.

CAVALCANTE, A. K. S.; LEAL, J. C. S.; FEIJÃO, G. M. M. Desempregado, e agora?": Uma análise sobre os impactos psicossociais do desemprego. **Rev Interfaces: Saúde, Humanas Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 362-70, 2020.

CERVO, Samuel C.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORDEIRO, J; MOTA, A. **Direito do trabalho na pratica da admissão à demissão**. Vol.1 – 3º edição, 2012.

CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. p 435-462, 2000.

DUMON, C. H.; HOLLARD, P. **Contratando os melhores**: como tomar a decisão certa na busca do profissional ideal. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed, São Paulo: Atlas, 2004.

GERHEIM, M. S. Competência socioemocional, trabalho e projeto de vida. **Rev. Psicopedagogia**, v. 39, n. 119, p. 285-297, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOVANELLI, L. **Como lidar com a concorrência no mercado de trabalho**. Disponível em:

<https://carreiras.empregos.com.br/mercado/como-lidar-com-a-concorrenca-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 16 de março de 2020.

HOBSBAWM, E. J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022. Disponível em: <[https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm\\_source=landing&utm\\_medium=explica&utm\\_campaign=desemprego](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego)>. Acesso em: 01 nov 2022.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. v.1, p 65 – 77, 2004.

LENA, R. C. **Trabalho, emprego e empregabilidade**. In: BARDUCHI, A. L. J. [et al]. Empregabilidade: competências pessoais e profissionais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARQUES, J. R. **O que o mercado de trabalho procura hoje**. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-o-mercado-de-trabalho-procura-hoje/>. Acesso em 16 de março de 2020.

MARRAS, J. P. **A gestão de pessoas na era do conhecimento**. In: MARRAS, J. P. (Org.). *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAXWEEL, V. **Métodos e técnicas – ferramentas de pesquisas**. PUC – Rio certificação digital, Disponível em: < [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15114/15114\\_6.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15114/15114_6.PDF)>. Acesso em: 16 mar 2020.

MELO, Adriana Almeida Sales. Desenvolvendo competências e habilidades para o trabalhador do futuro: caminhos do Banco Mundial e da OCDE. **Revista Lusófona de Educação**, v. 51, n. 51, 2021.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 15 ed. São Paulo: Editora Gente, 1995.

OLIVEIRA, A. L. de; GODOY, M. M. da C.; fogaça, f. f. s. desemprego, resiliência e reinserção no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 15, n. 7, 2019. DOI: 10.54399/rbgdr.v15i7.5276. Disponível em: <https://rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5276>. Acesso em: 6 nov. 2022.

RAFFA, L. O.; BORTOLOSSI, A. I. Percepção das agências de emprego quanto à recolocação de profissionais maduros no mercado de trabalho. **Psicologia para América Latina**, n. 9, 2007.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**. Araxá/MG, maio de 2008.

SOUZA, D. M.; TROVÃO, C. J. B. M. A dinâmica da informalidade no Brasil e na Argentina (2012-2019) e a vulnerabilidade da classe trabalhadora. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 20, 2022.

TURINO, A. L.; GOULART J., CAMARGO, M. L. Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. **Revista Labor, Fortaleza**, v. 1, n. 25, p. 338-366, jan./jun. 2021.

TYLCSAK, L. **Downsizing without disaster: A thoughtful approach to planned workforce reduction**. Los Altos, CA: Crisp Publications, 1991.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.16, n. 2, abril-junio, pp. 275-308, 2015.

XAVIER, Máira Trajano Costa. **Desemprego de longa duração**: aspectos sociodemográficos e as vivências do indivíduo desempregado. 2016. 135f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.



## A identidade do gaúcho frente ao paradigma da comunicação não violenta

Sandra Barbosa Parzianello<sup>1</sup>

Sandra Micheli Greff<sup>2</sup>

**Resumo:** O artigo trata da identidade sociocultural do gaúcho do Pampa sob o paradigma da Comunicação Não Violenta (CNV). O estudo parte de percepções culturais e históricas acerca do gaúcho para refletir sobre discursos circulantes regionais que concorrem na constituição da identidade regional do homem do pampa, região meso sul do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa documental e bibliográfica na qual se baseia este estudo ancora a busca por uma percepção em torno de discursos que se apresentam neste cenário regional a ponto de permitir perceber como a identidade cultural interfere nas formas de comunicação que perpassam gerações. A pesquisa, de caráter qualitativo e sob o enfoque teórico e metodológico de teorias do discurso, da antropologia e da sociologia, conclui sobre a identidade do homem do pampa na tradição histórica, política, social e cultural e quanto a sua relação com as práticas comunicativas que ainda resistem nessa sociedade, especialmente de fronteira, cujos traços da cultura não parecem acolher o novo paradigma da Comunicação Não Violenta (CNV).

**Palavras-chave:** Identidade; Gaúcho; Pampa; Discurso; Comunicação Não Violenta.

### The identity of gaucho regarding the non-violent communication's paradigm

**Abstract:** The article deals with the sociocultural identity of the “gaúcho do Pampa” under the paradigm of Non-Violent Communication (NVC). The study starts from cultural and historical perceptions about the ‘gaucho’ to reflect on circulating regional discourses that compete in the constitution of the regional identity of the “pampa” man, in the mid-south region of the state of Rio Grande do Sul (South Brazil). The documentary and bibliographic research on which this study is based anchors the search for a perception around discourses that are presented in this regional scenario to the point of allowing us to perceive how

---

<sup>1</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciência Política na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), atualmente é docente do curso de Pós-graduação em Mídia e Educação pela UAB/Unipampa. Possui graduação em Comunicação Social - Habilitação Jornalismo (2005) e especialização em Docência do Ensino Superior pela União Educacional de Cascavel - PR (2006). - sandrapar@yahoo.com

<sup>2</sup> Advogada, especialista em Práticas de Comunicação Não Violenta e Cultura de Paz e Mestranda pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa). - sandrapar@yahoo.com

cultural identity interferes in the forms of communication that cross generations. The research, of a qualitative nature and under the theoretical and methodological approach of theories of discourse, anthropology and sociology, concludes on the identity of the pampa man in the historical, political, social and cultural tradition and on its relationship with communicative practices, what still resist in this society, especially on the frontier, whose cultural traits do not seem to welcome the new paradigm of Non-Violent Communication (NVC).

**Keywords:** Identity; “Gaúcho”; Pampa; Speech; Nonviolent Communication.

### **La identidad del gaúcho frente al paradigma de la comunicación no violenta**

**Resumen:** El artículo aborda la identidad sociocultural del gaúcho pampeano bajo el paradigma de la Comunicación No Violenta (CNV). El estudio parte de percepciones culturales e históricas sobre el gaúcho para reflexionar sobre discursos regionales que compiten en la constitución de la identidad regional del hombre de la pampa, en la región meso-sur del Estado de Rio Grande do Sul. La investigación documental y bibliográfica en la que se basa este estudio ancla la búsqueda de una percepción en torno a los discursos que aparecen en este escenario regional al punto de permitirnos percibir cómo la identidad cultural interfiere en las formas de comunicación que permean generaciones. La investigación, de carácter cualitativo y bajo el enfoque teórico y metodológico de las teorías del discurso, la antropología y la sociología, concluye sobre la identidad del hombre de la pampa en la tradición histórica, política, social y cultural y sobre su relación con lo comunicativo. prácticas que aún resisten en esta sociedad, especialmente en la frontera, cuyos rasgos culturales no parecen abrazar el nuevo paradigma de la Comunicación No Violenta (CNV).

**Palabras llave:** Identidad; gaúcho; pampa; Discurso; Comunicación No Violenta.

### **Introdução**

A identidade do gaúcho do pampa, sob o paradigma da Comunicação Não Violenta (CNV), é o foco deste artigo. A intenção é apresentar a reafirmação do determinismo do homem gaúcho por sua valentia e braveza na contramão do diálogo e de uma cultura de paz e não determinada pela força. Através da percepção acerca do discurso regional circulante que ainda hoje destaca a violência enquanto uma virtude ao homem do campo no Sul do Brasil, como o fez ao longo da história secular do Rio Grande do Sul, espera-se

poder estabelecer comparativos e enfrentamentos com o paradigma contemporâneo que apregoa uma necessária busca de negação desse valor em favor da não violência.

A formação discursiva que se constituiu no imaginário social gaúcho do pampa do Rio Grande do Sul nos domínios da linguagem ao longo do tempo e sua relação com o paradigma contemporâneo de uma comunicação social fundada na dialogia e na compreensão, vigente na contemporaneidade, são reflexões que o artigo se propõe levantar.

Para realização deste estudo buscou-se saber, em perspectiva sócio discursiva e cultural, se existem marcas contrárias a uma Comunicação Não Violenta (CNV) na constituição desta identidade, sabidamente estabelecida na perspectiva de seu reconhecimento de uma violência comunicacional presente na tradição identitária do homem da pampa enquanto sujeito valente, destemido, e cujos conflitos ele resolve na determinação da persuasão pelo emprego de diferentes formas de violência.

A pesquisa realizada, de metodologia qualitativa, permitiu a análise bibliográfica ancorada em percepções da realidade vivida, levando a que se pudessem alcançar produções de sentido sobre dizeres circulantes na cultura e na tradição gaúchas, entendidas como discursos e aqui problematizadas na perspectiva de um modelo comunicacional em que sujeitos exponham violências sofridas em situações comunicacionais e busquem a resolução de seus conflitos pela negação do emprego da violência.

Para apresentar a conceituação acadêmica sobre cultura e discurso, recorreu-se a um referencial teórico que serviu, significativamente, à construção das hipóteses até então aqui estabelecidas. Apoiaram-se as hipóteses em trabalhos acadêmicos e científicos que trataram de modos transversos questões identitárias, regionais, do discurso e da cultura.

O objeto da pesquisa sabe-se que por qualquer que seja a ciência na qual se ache investigado, ele se encontra de acordo sempre com o tempo histórico e com os interesses da sociedade em que ela se institucionaliza, sobretudo, via alguma estrutura dominante. Nesse sentido, é necessário destacar a pesquisa da cultura do gaúcho e a relação com a Comunicação Não Violenta (CNV) com vistas a esse novo paradigma que se vem promovendo em instituições e via estudos em âmbito acadêmico, já de larga aplicação no sistema judiciário, com a justiça restaurativa e nas mais diversas intervenções sociais de mediação em torno de conflitos familiares e de pequenas comunidades por todo o Brasil e vários países do mundo, a partir do Canadá e dos Estados Unidos, desde a década de 1970.

O presente texto traça considerações sobre o discurso e a cultura do gaúcho; desenvolve um indicativo de possível análise do discurso circulante no Pampa,

estabelecendo relações entre o paradigma da Comunicação Não Violenta (CNV) e o objeto da presente investigação, para só então chegar à questão da identidade do gaúcho por uma dimensão crítica contemporânea e atualizada, necessariamente provocativa.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Considerações sobre cultura e discurso**

“O discurso da cultura nacional não é assim, tão moderno como aparenta ser. Ele constrói identidades que são colocadas, de modo ambíguo, entre o passado e o futuro.” (HALL, 2006, p. 56).

Cultura é um conceito que precisa ser entendido a partir de um sentido complexo e plural, primeiro porque a cultura é única, e, segundo, pela relevância mesma da sua diversidade. Quando se analisa a cultura pela ótica da oposição, ou seja, da exclusividade e ao mesmo tempo da diversidade, se tem a impressão de que ambos os conceitos estão desconectados. Porém, esta é uma ideia equivocada na concepção de Laraia (2009), pois essas categorias se cruzam e constroem o discurso<sup>3</sup> que conhecemos hoje.

A visão de cultura pode ser pensada enquanto herança genética pelo processo evolutivo como um meio de adaptação a diferentes ambientes ecológicos. O processo de aprendizagem da cultura pode ser compreendido enquanto um método cumulativo, resultante de toda experiência histórica das gerações anteriores (LARAIA, 2009).

Nesse texto, toma-se como base a cultura do gaúcho do pampa e os discursos formadores de suas tradições em suas formas circulantes facilmente reconhecíveis nessa realidade regional. Temos que cada geração modifica as tradições de acordo com a época e a circunstância de seu tempo. Da mesma forma, Laraia (2009) revela que a cultura do homem é ligada a seus costumes e que tais costumes são singulares. Por esse estudo teórico-bibliográfico, oportunizamos analisar a cultura do gaúcho e a sua relação com os conflitos que a determinam ou ameaçam.

A presente pesquisa compreende uma análise qualitativa sobre a realidade a partir de dados coletados na observação empírica sensível, o que nos possibilita uma aproximação com fatos da realidade na busca por um entendimento sobre a posição do

---

<sup>3</sup> Referimo-nos ao “discurso” como um sistema de entidades diferenciais, isto é, de momentos. (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 186).

sujeito que, nessa cultura, interage e se comunica. Metodologicamente, assumimos que “a pesquisa qualitativa preocupa-se (...) com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

A pesquisa qualitativa permite que a percepção sobre os discursos, no que tange às práticas existentes da cultura do gaúcho, ocorre em consonância com a constituição histórica, a pensar que a comunicação é um processo social primário, fazendo parte do chamado conhecimento comum, ou seja, a comunicação com seus semelhantes ocorre de maneira espontânea (RÜDIGER, 2011, p. 34). Temos que os sujeitos são o resultado das significações, das práticas que se articulam e se revelam a partir das formações discursivas e das marcas que constituem suas identidades.

Analisando a comunicação como instrumento da vida sistêmica, e tal como a linguagem, percebe-se que a mesma constitui o que se é a cada momento, em cada contingência, ainda que sob a exposição de precariedades que desestabilizam os sujeitos e que permitem novas possibilidades de significação sobre si. Essa condição de existência que a cultura adquire, é possível graças ao conceito de “deslocamento” (LACLAU, 1990; HALL, 2006) e de suas características positivas no sentido de explicar as articulações que consistem na construção discursiva sobre algo que fixa sentido, ainda que, em ampla maioria, sentidos parciais e sob a possibilidade da abertura do social.

Nas palavras de Demo (1985, p. 44), a pesquisa científica supõe dose acentuada de autocrítica e é uma “conquista árdua, é modéstia convicta, é sabedoria profunda”. Portanto, quando trabalhamos sob uma hipótese, os posicionamentos básicos que admitimos de modo geral válidos, orientam a conduta na pesquisa e a construção científica ao tempo que são questionados, ainda que façam parte de uma “tradição forte” (DEMO, 1985, p. 52).

Por esse entendimento, o estudo busca perceber discursos valorativos sobre virtudes do gaúcho e que se apresentam no cenário regional a ponto de que isso possa permitir analisar como a identidade cultural interfere nas formas de comunicação que perpassam gerações. Por fim, busca-se a reflexão sobre a identidade do homem do pampa na tradição histórica, política, social e cultural e sua relação com as práticas comunicativas que ainda resistem nessa sociedade, especialmente de fronteira, cujos traços da cultura não parecem se adaptar ao paradigma da nova Comunicação Não Violenta (CNV) por se revelar mais fortemente apegada às tradições e ao seu passado histórico, ressaltadas as virtudes de seus povos e qualidades como coragem destemida, valentia e, sobretudo, a força.

## 2.2 Sentidos sobre a CNV e a cultura

Faz-se necessário reconhecer a contingência e a possibilidade de se estabelecer um debate sobre a violência. Para tanto, procedemos a um estudo sobre o conceito da Comunicação Não-Violenta (CNV)<sup>4</sup>, desenvolvido pelo psicólogo norte-americano, Marshall Rosenberg (2006), e os desafios que este paradigma oferece a esta cultura, em particular.

O conceito de cultura se mostra intrinsecamente ligado a uma ideia de exclusividade. Laraia (2009, p.44), afirma que a cultura é única e que o homem é o “resultado do meio cultural em que foi socializado”, dado que a cultura é um processo cumulativo que reflete as experiências adquiridas pelas gerações que lhes antecederam. De fato, a cultura do gaúcho do pampa é reconhecida quando se menciona seu nome e ela perpassa gerações enquanto marca constitutiva.

A partir da articulação<sup>5</sup> de referências como essa, se auto definem os sujeitos como gaúchos, paulistas ou cariocas, conforme o sentido de pertencimento e independentemente de qualquer localização geográfica. “No mundo moderno, as culturas nacionais em que nascemos se constituem uma das principais fontes de identidade cultural” (HALL, 2006, p.47). A questão da identidade não somente está impressa em nossos genes, como também pensamos nela como uma parte de nossa essência, ou seja, a identidade é formada e transformada no interior da representação em um conjunto de significados e num sistema de representação cultural. Stuart Hall (2006) entende que mesmo na condição do homem enquanto indivíduo ele haja de forma autônoma, ele se identifica como sendo parte de algo mais amplo, enquanto um membro da sociedade.

Os resquícios de um grupo homogêneo (como o dos gaúchos) permanecem ao longo do tempo. Baquero e Prá (2007) ponderam sobre uma estrutura de poder montada em função da militarização da sociedade rio-grandense, bem como na identificação do estancieiro<sup>6</sup> como representante típico do gaúcho do pampa. Tal estruturação auxiliou a

---

<sup>4</sup> A CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. (ROSENBERG, 2006, p.21).

<sup>5</sup> “(...) qualquer prática que estabeleça uma relação entre elementos de tal modo que a sua identidade seja modificada como um resultado da prática articulatória.” (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 178).

<sup>6</sup> “(...) grandes proprietários fundiários criadores de gado do Rio Grande do Sul, cujos domínios se convencionou chamar de estâncias e de estancieiros seus senhores.” (PICCIN, 2012, p. 21).

formação de uma sociedade excludente, enquanto espaços de participação política, social e econômica, os quais se mostravam bastante limitados.

Martins (2011, pp.113-114) menciona que, para os gaúchos campeiros (do Pampa), o desenvolvimento está ligado ao espaço. Conforme o autor, a ideia de pertencimento é fundamental para se compreender a forma que os gaúchos campeiros identificam seu território e destaca dois pontos: “o primeiro volta-se para os aspectos familiares” nesse aspecto há o destaque de fixação do território passada de geração em geração, e o segundo ponto diz respeito “ao sentimento de orgulho em pertencer ao território”.

Pelo exposto, podemos compor um quadro sobre o entendimento de que a constituição cultural da identidade do gaúcho pode ocorrer a partir de alguns desses conceitos. Hall destaca a identidade constituída a partir do indivíduo que se identifica como parte de um todo (algo mais amplo). Já Laraia, por sua vez, considera que o homem é resultado do meio cultural em que foi socializado; enquanto para Martins, a ideia de pertencimento a um território é como uma forma de constituição de identidade. Assim, a construção da identidade envolve diversos fatores que formarão o indivíduo.

Hall (2006, p.50) destaca que “uma cultura nacional é um *discurso*”. São os discursos que podem nos identificar e que constroem identidades. Nesse sentido, “memórias que conectam seu presente com seu passado e imagens que dela são construídas” responderam por essa sua construção. As culturas, nessa perspectiva, são focos de identificação e representação, sendo nelas produzidos discursos simbólicos que constituem a identidade.

A constituição de qualquer cultura é baseada na comunicação que se desenvolve a partir dela. Rüdiger (2011, p.34) menciona a comunicação como processo social primário, fazendo parte do conhecimento comum, isso porque “as pessoas se comunicam e se entendem com as demais em termos que parecem dispensar explicação”. A comunicação é parte do ser social do homem, porque leva em consideração o princípio da sociabilidade<sup>7</sup>.

Bauman (2012) refere que sociedade e cultura, assim como a linguagem, mantêm sua identidade, mas ela nunca é a mesma. Ela é marcada por dois ingredientes: a durabilidade, que consiste na sua preservação e a distinção, que une pertencentes à mesma identidade por sucessivas gerações.

---

<sup>7</sup> Rüdiger (2011) coloca que o princípio da sociabilidade é um processo com fundamentos históricos e culturais determinados. Para que exista a comunicação é necessário levar em consideração as várias determinações que o homem cria coletivamente com seu semelhante.

Necessário considerar que quando determinada cultura perpassa gerações através da comunicação, isso ocorre porque a comunicação não necessita do contato direto entre as pessoas e porque ela estabelece uma rede que gera seu próprio tempo e espaço, pois a comunicação é uma evolução social, fazendo parte do ser social do homem (Rüdiger, 2011).

O social inclui a preocupação sobre como esse homem se relaciona com os seus na vida cotidiana, pelo que se inscreve o problema específico da violência e de uma comunicação interpessoal sobremaneira marcada por ela.

Em relação ao gaúcho do pampa, o legado histórico torna ainda mais evidente a discussão sobre o problema da violência, pois, conforme Luvizotto (2009, p.23) a palavra gaúcho (desde a sua constituição), como o homem livre dos campos, foi aplicada inicialmente para definir um tipo de “homem arredio, o nômade do pampa, muitas vezes um desertor desobediente da lei e da ordem, que cavalgava sem rumo em uma área vastíssima sempre atrás de gado manso e de cavalos”. Denota-se o gaúcho possuindo relação direta com o conflito, em lutas por território (arredio, desobediente, valente), sobretudo, nas regiões de fronteira e com a racionalização de sua ocupação na lida campeira.

Uma mistura de tradições e costumes estabelecidos entre diversas gerações que se perpetuaram ao longo do tempo e que constituíram as tradições marcantes e a identidade do povo gaúcho, se pode entender como marcas da cultura regional identitária. Segundo Luvizotto (2009), a complexidade de sua origem histórico-cultural o torna um grupo diferente dos demais brasileiros.

Dizemos complexa porque conforme Luvizotto (2009, p. 24) “os gaúchos originam-se da transfiguração étnica das populações mestiças de varões espanhóis e lusitanos com mulheres guaranis. Eram homens fortes, caçadores, que tinham no gado selvagem sua subsistência e a base econômica de sua sociedade”.

A identidade social do gaúcho está associada à ideia de um cavaleiro, peão de estância da região sudoeste do Rio grande do Sul, construindo historicamente sua identidade social, evocando um passado glorioso, marcado pela lida campeira e bravura ao enfrentar os inimigos e as forças da natureza. Oliven (2006, p.142) remonta ao fato de que “tradicionalmente, o gaúcho é um tipo social único” composto por diversas etnias como índios, portugueses, negros, alemães e italianos, entretanto, com essa mistura, ele forma um “grupo étnico com características homogêneas transmitidas genética e culturalmente”,

ou seja, filhos de gaúchos seriam gaúchos, mesmo nascendo fora do estado. A territorialidade não seria, portanto, a única base de identidade. A ideia de pertencimento parece mais forte que ela própria.

O gaúcho é legatário também pela forma como se constituiu a formação política e econômica do pampa. Muller (2007, p.15) argumenta que qualquer situação política e econômica é conflituosa, mesmo se a coexistência entre os homens tornar-se pacífica, seus conflitos continuarão existindo. Isso ocorre uma vez que existimos na relação com o outro, sendo dessa relação, a origem de nossa herança. Entretanto, é necessário, romper com a violência legitimada pela cultura como se fosse uma virtude de homem ser forte, sendo um fato “negar a dificuldade em recusar a tradição que nos foi legada como herança sagrada”.

No entanto, afirmar que a tradição do gaúcho possui discursos de violência, não significa que esta tradição seja ainda hoje baseada na violência. O que ocorre é a negação da discussão sobre a não-violência. Muller (2007) demonstra que as tradições mesmo não tratando diretamente o discurso da não violência, elas possuem valores. Esses valores trazem duas exigências: ruptura e felicidade. A primeira existe devido aos valores que contradizem a intenção da violência; a segunda, diz respeito à questão de sair da lógica da violência e entrar na dinâmica da não-violência, dessa forma, agindo não-violentemente de forma consciente e enquanto uma escolha, portanto, e não uma determinação dada culturalmente pela tradição da violência como símbolo de virtude e valentia.

Oliven (2006, p.154) destaca que “o modelo que é construído quando se fala nas coisas gaúchas está baseado num passado que teria existido na região pastoril da Campanha no Sudoeste do Rio Grande do Sul e na figura real ou mesmo idealizada do gaúcho.” Destaca também que nesse eixo giram os debates sobre a identidade do gaúcho, sendo uma identidade excludente, que deixa fora grande parte de seus grupos sociais. A título de exemplo, o autor menciona os descendentes de origem alemã e italiana que se desenvolveram no Norte do Estado, e que mesmo tendo grande influência sobre o tipo representativo do Rio Grande do Sul, continua sendo sombreado pela figura do gaúcho da campanha como teria existido no passado.

Nesse sentido:

Se a construção dessa identidade tende a exaltar a figura do gaúcho em detrimento dos descendentes dos colonos alemães e italianos, ela o faz mais excludente ainda em relação ao negro e ao índio que aparecem no nível das representações de uma forma extremamente pálida (OLIVEN, 2006, p. 155).

Portanto, como reconhecer a cultura da violência e iniciar a ruptura da não-violência? Para isso, é necessário compreender que a forma pela qual se pode ser menos violento é justamente através da linguagem e da comunicação. Derrida e Roudinesco (2004, p. 13-14) apresentam um entendimento sobre como podemos desenvolver tal consciência e mencionam que a vida pode ser pensada a partir da herança que carregamos. Após “selecionar, filtrar e interpretar” os costumes repassados, reinterpretar, criticar e intervir ativamente para que se tenha transformação.

#### **2.4 A identidade cultural do gaúcho**

A estruturação histórica da identidade do gaúcho reservou espaço ao trabalho na lida campeira, submissão e conflitos na validação do território. A análise da identidade do gaúcho se dá a partir da exclusão e da negação, em detrimento dos demais indivíduos que contribuíram para constituição da cultura e da “invisibilidade social e simbólica” do índio, do negro, e dos descendentes alemães e italianos que contribuíram para constituição da identidade gaúcha (OLIVEN, 2006, p. 157).

A força da identidade do gaúcho é vinculada ao seu território e ao seu sentimento de pertencimento. Martins (2011) realizou uma imersão etnográfica para escrever a sua obra *Vida de Gaúcho Campeiro* e pôde observar, por diversas ocasiões, episódios que confirmaram a identidade gaúcha. Um exemplo disso ocorreu no município de Dom Pedrito, onde ele estava observando indivíduos que residiam no local. O fato que chamou a sua atenção ocorreu com um senhor de “descendência italiana” e discriminação sofrida por ele pelos demais indivíduos da comunidade, pois se dedicava à agricultura e não ao trabalho na lida campeira como a maioria. Este episódio corrobora a alteridade diante do segmento de trabalhador que habita o mesmo tipo de espaço, pois todos os indivíduos naquela situação seriam, em princípio, igualmente “gaúchos” de nascimento, entretanto, a discriminação ocorrida por se dedicar a outro ramo que fosse estranho ao da lida campeira, demonstra o quanto os indivíduos podem estar vinculados a esse pertencimento pelo ofício que realizam, na perspectiva da tradição.

Na visão de Rosenberg (2006), a CNV se refere a uma habilidade de linguagem e comunicação que fortalece a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas, assumindo dialogicamente as nossas diferenças e contrariedades.

Desde nossa percepção vivida, há características do gaúcho que o tornam um tipo único e sua identidade construída através de heranças as quais se desenvolvem pela lógica da violência, da discriminação e da negação em sociedade.

*A sociedade nunca consegue ser idêntica a si mesma, já que todo ponto nodal se constitui no interior de uma intertextualidade que lhe excede. A prática da articulação, portanto, consiste na construção de pontos nodais que fixam sentido parcialmente; e o caráter parcial desta fixação advém da abertura do social, resultante, por sua vez, do constante transbordamento de todo discurso pela infinitude do campo da discursividade. (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 188)<sup>8</sup>. [grifo dos autores].*

A busca por dar uma definição última para a identidade do gaúcho torna-se algo impossível, porém, inerente à necessidade humana, o que requer discursivamente estabelecer um sentido único, ou último, conforme Ernesto Laclau chama de “significante vazio”<sup>9</sup>, uma condição discursiva onde temos uma transição de elementos a momentos, por sentidos que nunca se completam.

O discurso histórico permite dizer que não houve tempo e reserva de espaço à não violência porque a figura destemida do gaúcho e a valorização da tradição contribuem para a banalização da violência. De acordo com Muller (2007, p.15) “as tradições que herdamos por terem reservado um amplo e belo espaço à violência, não reservaram praticamente nenhum espaço à não-violência, ignorando-lhe inclusive o nome.” A banalização da violência referenciada pode ser difundida por diversos meios, entretanto, em algum momento ou outro, os valores foram encobertos pela “escória da ideologia da violência” por isso, negados ou renegados.

Certo condicionamento cultural concentra a atenção em lugares improváveis para conseguir desempenhar a comunicação não-violenta. Rosenberg (2006, p. 32), discute a comunicação não-violenta como forma de nos conectarmos uns com os outros, “possibilitando que nossa compaixão natural floresça”. Surge de seu trabalho, a questão desta pesquisa sobre como despertar a compaixão em uma cultura que historicamente apresenta resistência na interação com a sociedade nacional que preza pela manutenção de um grupo homogêneo?

---

<sup>8</sup> *Pontos nodais* são pontos discursivos privilegiados de fixação parcial. (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 187).

<sup>9</sup> “(...) diz respeito à construção de uma identidade popular, uma vez que a presença de uma fronteira estável é dada como certa; (...)”. (LACLAU, 2013, P. 199).

A construção da identidade do gaúcho é esclarecida por Oliven, ao afirmar:

O modelo que é construído quando se fala nas coisas gaúchas está baseado num passado que teria existido na região pastoril da Campanha no sudoeste do Rio Grande do Sul e na figura real ou idealizada do gaúcho. É em torno desse eixo que giram os debates sobre identidade gaúcha. Atualmente, a construção dessa representação recoloca a questão em um novo patamar já que estamos numa época em que tanto o Rio Grande do Sul se urbanizou e modernizou, como o Brasil apresenta uma maior integração política, econômica, de transportes, de meios de comunicação, articulando suas regiões de forma efetiva. (OLIVEN, 2006, p. 154).

A constituição do Rio Grande do Sul ocorreu através do monopólio de terra e rebanho, quando a propriedade privada teve aumento, concentrando o poder econômico a alguns “clãs familiares”, situação econômica intrinsecamente ligada ao poder. As propriedades foram crescendo e se tornando “unidades estancieiras” (MARTINS, 2011, p. 25). Por consequência, a manutenção destas estâncias requer pouca mão-de-obra. Os habitantes do local, então, ficavam responsáveis pela lida, porém, a realidade social resultava aos que sobravam à noção de “vago” ou “gaúcho vago”. (Idem).

A noção de vago, evidencia a “comunicação alienante que classifica e dicotomiza as pessoas e seus atos” (ROSENBERG, 2006, p.38). A construção da imagem do gaúcho, enquanto uma figura vaga, submissa, permite perceber sua característica associada a mecanismos de socialização. Logo, podemos afirmar que o gaúcho é a consequência dos processos discursivos que o constituíram, e que essa constituição ocorreu de forma alienante. Rosenberg (2006) refere que a comunicação alienante tem profundas raízes filosóficas e políticas.

Nesse sentido:

A comunicação alienante da vida tanto se origina de sociedades baseadas na hierarquia ou dominação quanto sustenta essas sociedades. Onde quer que uma grande população se encontre controlada por um número pequeno de indivíduos para o benefício desses últimos, é do interesse dos reis, czares, nobres etc. que as massas sejam educadas de tal forma que a mentalidade delas se torne semelhante à de escravos. A linguagem do "errado", o "deveria" e o "tenho de", é perfeitamente adequada a esse propósito: quanto mais as pessoas forem instruídas a pensar em termos de julgamentos moralizadores que implica que algo é errado ou mau, mais elas serão treinadas a Consultar instâncias exteriores — as autoridades — para saber a definição do que constitui o certo, o errado, o bom e o mau. Quando estamos em contato com nossos sentimentos e necessidades, nós, humanos, deixamos de ser bons escravos e lacaios. (ROSENBERG, 2006, p. 47-48).

A figura do gaúcho sofreu modificações ao longo dos anos, por diversas adaptações identitárias e até integrar o senso comum, entretanto, a característica de ser destemido, bravo e constituidor de antagonismos, prevalece no inconsciente sendo propagadas através das gerações enquanto seu legado histórico. Derrida e Roudinesco (2004), por sua vez, elucidam que o amor pode constituir a experiência de desconstrução e ao mesmo tempo a valorização do que é mais antigo e duradouro.

Muller (2007, p.12) destaca que a cultura é “um conjunto de formas de comportamentos” e ligada à determinada sociedade que acarreta em uma “cultura de violência” a partir do momento em que se cultiva a violência para justificar virtudes dos indivíduos da sociedade. Conforme o autor, se cria a figura do herói, homem honrado, corajoso, onde se arrisca a “defender valores” que dão sentido à vida. Assim como a cultura da violência, a identidade transita por uma construção racional, uma ligada a outra, sobre isso o autor destaca:

A cultura da violência necessita recorrer a uma construção racional que permita aos indivíduos justificar a violência. É aqui que intervém a “ideologia da violência”, cuja função é construir uma representação da violência que não deixa de ver aquilo que ela é na verdade – desumana e escandalosa. Visa ocultar aquilo que a violência tem de irracional e de inaceitável valendo-se de uma representação racional aceitável. A finalidade é dissimular a realidade escandalosa da violência por meio de uma representação que a valorize positivamente. O objetivo almejado – e na maioria das vezes alcançado – é a banalização da violência. Em vez de ser banida – declarada à margem da lei –, a violência é banalizada – declarada em conformidade com a lei. Por conseguinte, nenhum freio intelectual irá se opor ao emprego da violência. (MULLER, 2007, p. 13).

Os discursos violentos que se formaram à figura do gaúcho, possibilitam um julgamento que estimula a violência. Rosenberg (2006, p. 235) refere que “passado adiante através de gerações, até de séculos, muito desse aprendizado cultural destrutivo está tão enraizado em nossa vida que nem temos mais consciência dele.” Assim como Carbonai e Valença (2015, p. 29) consideram “a cultura do gaúcho em áreas como a estrutura política, impactada pelo coronelismo implementado do pampa”. Dessa forma, uma sociedade voltada ao conflito adquire resistência a formas de aplicação técnicas que possibilitam uma cultura de paz.

Conforme Hall (2006), o discurso de uma cultura é ambíguo entre o passado e o futuro, isso significa que não importa quão diferentes seus membros possam ser em termos de classe, gênero ou raça; uma cultura nacional busca unificá-los em uma identidade

cultural porque além de ser uma forma de união simbólica é também uma estrutura de poder cultural. Denota-se que a estrutura de poder cultural construída através do caráter inconsciente está incorporada ao gaúcho.

Oliven (2006, p. 65), destaca que foi um conjunto de elementos e um clima de adversidades enfrentadas, assim como a necessidade de dominar a natureza, as fronteiras e por rebelar-se contra o governo central, que ajudaram a explicar um “caráter fogoso que teria se incorporado ao inconsciente coletivo gaúcho”. Diante disso, essas peculiaridades do Rio Grande do Sul contribuem para a construção de uma força “quase mítica” que se projeta até nossos dias. No entanto, a cultura e seus discursos de violência adquiridos, inconscientemente, através das gerações podem ser repensados de forma a se discutir características de violência.

Para Muller (2007), o homem visto como ser racional possui a faculdade de se libertar dos condicionamentos e dos confinamentos da cultura para que, a partir disso, possa construir seu pensamento moral e filosófico. Entretanto, como separar o legado histórico da identidade regional do gaúcho, sendo que sua constituição é de luta por espaços e fronteiras, eivados de conflitos políticos e econômicos?

A faculdade de se libertar trazida por Muller, também é apresentada por Oliven, conforme vimos:

Os rio-grandenses consideram-se brasileiros por opção e gostam de frisar sua individualidade em relação ao resto do Brasil. Na construção social de sua identidade eles usam elementos fazendo referência a um passado glorioso dominado pela figura do gaúcho, palavra que inicialmente designava o vagabundo, o ladrão de gado, mais tarde, o peão da estância e guerreiro sempre associado à figura do cavaleiro, e que atualmente é o patronímico para o habitante do estado do Rio Grande do Sul. (OLIVEN, 2006, p. 10).

Por esse viés histórico, o gaúcho se dedicou a cultivar o Rio Grande do Sul. A consciência de mesma construção moral é facultada às gerações seguintes. Os primeiros gaúchos se constituíram de forma violenta em uma época de antagonismos e rebeldia, porém, as gerações futuras possuem a escolha de modificar essa visão cultural, que há muito se perpetuou.

O gaúcho aprendeu a reverenciar o Rio Grande do Sul por prezar “o respeito às tradições, os grupos folclóricos, as danças e roupas típicas. Nas escolas, é ensinado o respeito ao território, sua história e tradições, sendo muito comum ver o gaúcho usando bombachas, sua indumentária típica, não somente em datas comemorativas, mas também

em seu dia a dia.” (LUVIZOTTO, 2009, p. 28). Nesses processos de educação e promoção da consciência, os mesmos valores nem sempre são diretos, mas implicitamente negociados.

Na região de fronteira, a lida no campo permite que o gaúcho se conecte com suas tradições, sendo frequente o uso da indumentária típica, o que favorece o trabalho. A história manifesta o orgulho de ser do gaúcho. Em relação aos conflitos, o ensinamento de que o gaúcho é “aguerrido e bravo<sup>10</sup>” (FONTOURA, 1933), representa uma tradição discursiva que não reservou espaço de debate sobre a violência.

Muller explica que o princípio e discussão sobre a não-violência poderia ser aplicado na história se todos os homens fossem capazes de discernimento justo e já tivessem decidido livremente a renunciá-la. Diferentemente do que ocorreu com a cultura gaúcha, onde a tradição é representada e ensinada com orgulho, a discussão sobre a não-violência não se efetivou, e o tema foi marginalizado, a ponto de sequer ser discutido. O autor refere que a “violência apenas existe e atua por intermédio do homem; o homem é sempre responsável pela violência” (MULLER, 2007, p. 30).

Os tradicionalistas gaúchos seriam os primeiros e mais antigos atores do gauchismo e são descritos por Oliven (2006), como um movimento organizado e atento ao respeito dos bens simbólicos do estado. “Eles demarcam os “verdadeiros” valores gaúchos” e a necessidade de guardar a tradição como forma de preservar a identidade cultural do estado. O autor refere que até existe uma necessidade de definir o que é “certo ou errado do autêntico e do espúrio”, no entanto, observa-se “uma grande dificuldade em definir e distinguir termos como tradição, folclore, regionalismo, nativismo, cultura gaúcha, etc.” (OLIVEN, 2006, p. 167).

Rosenberg (2006, p. 260) relata que “existe uma tendência em registrar o que está dando errado, não o que está dando certo”. Esse monopólio firmado acerca da tradição gaúcha não auxilia na implementação de formas de comunicação não-violenta. Acontece que a partir do momento em que vamos modificando velhos padrões de defesa ou ataque, diante de julgamentos e críticas, mudamos o enfoque de nossas relações, assim, a resistência, a postura defensiva e as reações violentas são minimizadas (ROSENBERG, 2006).

---

<sup>10</sup> De acordo com Oliven (2006) as peculiaridades do Rio Grande do Sul são evidenciadas de forma simbólica na bandeira do estado, que é formada por três faixas coloridas (verde, amarela separadas por uma faixa vermelha), no centro a faixa vermelha simboliza a Revolução Farroupilha e a independência do Rio Grande do Sul por certo tempo do Brasil.

Em virtude dos fatos mencionados, tem-se que a cultura do gaúcho é fechada, única, construída por discursos violentos de submissão, vaidade e apego às tradições, e que não reservou espaço considerável a discutir a violência de forma a atingir consciência sobre a violência. A CNV proposta por Rosenberg (2006) propõe o condicionamento cultural no sentido de contribuir para evitar uma comunicação alienante que dicotomiza e classifica a pessoa.

Entretanto, não existe fórmula para estabelecer a CNV em uma cultura fechada, como nessa constituída pelo gaúcho do pampa. O que pode ocorrer é a construção de uma consciência acerca da violência, para que ela não seja marginalizada e, ao mesmo tempo, que seja reservado um espaço para a discussão sobre a não-violência, afinal, o rompimento da cultura da violência depende do rompimento da própria cultura. O que é um processo lento e requer novas formas de comunicação e sociabilidade.

Analisar a sociedade sob a perspectiva cultural, enquanto um conjunto discursivo de todas as coisas as quais fazemos, ainda é um exercício a ser aprimorado. Compreendemos que no processo comunicacional a teia cultural que é construída entre os homens em sociedade se estabelece a partir das formações discursivas e pela forma como as elaboramos. As práticas articulatórias constroem “(pre)conceitos”, equívocos sobre determinado assunto e criam caminhos a fim de estabelecer possíveis pontes para as relações em comum com o outro, além das diferenças. A partir dessa compreensão, em busca de uma sociedade (plural) mais respeitosa e tolerante, pela empatia, devemos implicar no outro uma ação e valorização mútua. Desafiamos a compreender que a comunicação é a arte de interpretar o outro, de sermos sensíveis aos sentimentos, a cultura e às formas de enunciar.

### **Considerações Finais**

A pertinência deste estudo concentra apreender habilidades enquanto sujeitos comunicadores que, muitas vezes, vivem e veneram culturas paralelas aos discursos do mundo contemporâneo e às instituições, e que muito podem contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Isso se deve à possibilidade de ampliação e articulação dos movimentos sociais e políticos, numa tendência à homogeneização, mas que parte de variedades híbridas ou simbólicas, conforme reforça Stuart Hall (2006).

Analisamos o paradigma da CNV na perspectiva da identidade e aspectos da cultura do gaúcho do pampa e o discurso que domina aspectos da violência reservados a esse grupo. A partir de conhecimentos que visam alcançar entendimento sobre a cultura do gaúcho do pampa e considerando as questões de conflito, violência, identidade social, política, cultural, teoria da comunicação e CNV, buscou-se, pela revisão bibliográfica e desde percepções empíricas de experiências vividas, aprimorar e construir um pensamento de modo a tratar o assunto com cientificidade.

Observou-se com o estudo que a cultura gaúcha prioriza a tradição, passada de geração em geração. Essa tradição é marcada através de conflitos por território e articulação econômica, sua herança genética e cultural nos remete à tradição e cultura popularmente difundida, como as práticas comunicativas resistentes na região do pampa e sua implicação de forma inconsciente ao estabelecimento do paradigma da comunicação não-violenta.

Segundo a análise da violência, através dos estudos de Muller (2006) e Rosenberg (2006), nota-se uma determinada condição intrínseca para a elaboração de um discurso sobre a não-violência como fonte de uma construção da consciência para uma sociedade mais justa e empática, ou seja, a comunicação de forma não violenta deve partir da conscientização de que determinada cultura é violenta.

Por todo o exposto, podemos afirmar que a cultura gaúcha é mais excludente do que inclusiva, no sentido de que existe um apego e orgulho à tradição o que impede a existência e abertura de espaço a essa consciência e conseqüentemente a essa discussão. Além disso, é necessário referir que a inconsciência sobre discursos implementados no pampa gaúcho dizem respeito à constituição histórica baseada em conflitos que se resolviam na força, tradicionalmente.

Essa conexão ao passado acaba não reservando espaço à análise de discursos desencadeadores de violência, realizando uma negação a esse assunto. Todavia, esse é um caminho de autoconhecimento cultural que não se esgota aqui. Com certo fôlego é possível implementar a comunicação a partir do paradigma da não-violência, paralelo ao pensamento de que existem posições diferenciais e momentos oportunos para desenvolver a consciência de que a violência é um tema que deve ser discutido.

Tratamos de um tema difícil, complexo, e que exige conhecimento e esforço como um exercício para se reaprender a comunicar. Todo processo de articulação é tenso e ainda precário, frente aos desafios apresentados, porém, há possibilidade de compreender que os

antagonismos fazem parte de nosso mundo em diversos e múltiplos aspectos. Conseguir entender o que o outro de fato precisa exige uma dedicação maior dos sujeitos, em especial, para uma CNV que mexe com as estruturas e novas possibilidades para que as relações sociais e comunicacionais ocorram de forma menos violenta que na tradição. Nesse amplo universo, podemos construir um mundo próspero, mas precisamos ser competentes para articulá-lo junto com os outros.

## Referências

BAQUERO, Marcello; PRÁ, Jussara Reis. **A democracia brasileira e a cultura política no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2012.

CARBONAI, Davide. VALENÇA, Fernanda Mattos de Lima. **Cultura Política no Pampa**. Revista: Perspectivas em Políticas Públicas. Belo Horizonte, v. VIII; n.º 15, p.25-39, jan./jun., 2015. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/1197841/cultura-pol%C3%ADtica-no-pampa-davide-carbonai-e> Acesso em: 08 set. 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1985.

DERRIDA, J.; ROUDINESCO, E. **De que amanhã: Diálogo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

FONTOURA, Francisco Pinto da. **Hino Rio-Grandense**. 1966. Disponível em: < <http://www.mtg.org.br/historiadores/257> > Acesso em: 08 set. 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Hall Stuart; tradução Tomaz Tadeu da Silva; Guaracira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

LARAIA, R. B. **Cultura, um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LACLAU, Ernesto. **New Reflections on the resolution of our time**. Londres: Verso, 1990.

LUVIZOTTO, CK. **Cultura gaúcha e separatismo no Rio Grande do Sul** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 93 p. ISBN 978-85-7983-008-2. Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 09 set. 2019.

MARTINS, T. C. **Vida de gaúcho campeiro: cultura regional, mídia e desenvolvimento**. Paco Editorial: Jundiaí: São Paulo, 2011.

MOUFFE, C. **Hegemonia e estratégia socialista: por uma política democrática radical**. São Paulo: Intermeios; Brasília: CNPq, 2015.

MULLER, Jean-Marie. **O princípio da não-violência**. Tradução de Inês Polegato. São Paulo: Palas Athena, 2007.

OLIVEN, Ruben George. **A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-nação**. 2 Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PICCIN, Marcos Botton. **Os Senhores da Terra e da Guerra no Rio Grande do Sul: um estudo sobre as práticas de reprodução social do patronato rural estancieiro**. Tese (doutorado em Ciências Sociais) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. (tradução Mário Vilela). São Paulo: Ágora, 2006.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



## Segurança na radiologia: estado da arte sobre ergonomia e gestão hospitalar

Aline Garcia Pereira<sup>1</sup>

Lizandra Garcia Lupi Vergara<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo fazer um estudo do estado da arte sobre gestão na radiologia por um viés ergonômico. A pesquisa refere-se a uma revisão de literatura, realizada em cinco bases de dados, no período de 2011-2021, com portfólio final de 23 artigos. Para tratamento dos dados foi utilizado a ferramenta StArt (*State of the Art through Systematic Review*), a qual possui três etapas: planejamento, execução e extração. Os dados foram catalogados de acordo com as três áreas de domínio da ergonomia: física, cognitiva e organizacional. Como resultado, observou-se que a literatura aborda como principais demandas: fadiga, erros médicos, problemas de iluminação, exposição à radiação, carga emocional, comunicação, desperdícios, fluxos do setor, ciclo PDCA, segurança. Por fim, pode-se constatar que a segurança é um dos temas mais abordados e de grande relevância para ergonomia, e um dos reflexos do comprometimento da instituição com o profissional e com o paciente.

**Palavras-chave:** ergonomia; radiologia; gestão; segurança.

### Safety in radiology: state of the art of management and ergonomics

This article aims to study the state of the art on management in radiology from an ergonomic point of view. The research refers to a literature review, carried out in five databases, in the period 2011-2021, with a final portfolio of 23 articles. For data processing, the StArt tool (*State of the Art through Systematic Review*) was used, which has three stages: planning, execution and extraction. Data were cataloged according to the three domains of ergonomics: physical, cognitive and organizational. As a result, it was observed that the literature addresses main demands: fatigue, medical errors, lighting problems, radiation exposure, emotional burden, communication, waste, sector flows, PDCA cycle, safety. Finally, it can be seen that safety is one of the most discussed topics and

---

<sup>1</sup> Doutoranda e Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2016-2022. Especialista em Epidemiologia em Saúde do Trabalhador pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduada em Tecnologia da Radiologia, pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). - aalinegp@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC, 2005). Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC, 2001). Especialização em Engenharia Segurança do Trabalho (UCAM, 2019). Bacharelado em Arquitetura e Urbanismo (UEL, 1996). - l.vergara@ufsc.br

of great relevance for ergonomics, and one of the reflections of the institution's commitment to the professional and the patient.

**Keywords:** Ergonomics; radiology; management; safety.

**Seguridad en radiología: estado del arte en ergonomía y gestión hospitalaria**

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo realizar un estudio del estado del arte sobre el manejo en radiología desde el punto de vista ergonómico. La investigación se refiere a una revisión de literatura, realizada en cinco bases de datos, en el período 2011-2021, con un portafolio final de 23 artículos. Para el tratamiento de los datos se utilizó la herramienta StArt (Estado del Arte a través de Revisión Sistemática), la cual tiene tres etapas: planificación, ejecución y extracción. Los datos fueron catalogados de acuerdo con las tres áreas de dominio de la ergonomía: física, cognitiva y organizacional. Como resultado, se observó que la literatura aborda como principales demandas: fatiga, errores médicos, problemas de iluminación, exposición a la radiación, carga emocional, comunicación, residuos, flujos sectoriales, ciclo PDCA, seguridad. Finalmente, se puede apreciar que la seguridad es uno de los temas más discutidos y de mayor relevancia para la ergonomía, y uno de los reflejos del compromiso de la institución con el profesional y el paciente.

**Palabras clave:** ergonomía; radiología; administración; la seguridad.

## Introdução

A palavra gestão deriva do latim “*gestio, onis*”, e tem como sentido ação de gerir, de administrar. Pode ser compreendida também como governar ou dirigir negócios públicos ou particulares. De acordo com Carvalho *et al.* (2012) há complexidade e subjetividade nos processos de gestão. É preciso compreender os processos, o modo como são tomadas as decisões, as:

motivações, interesses[...], intuição (e experiência intuitiva), conhecimentos, capacidades cognitivas, habilidades, qualidade estratégica, controle de capitais e recursos (tempo, informações, tecnologias, financiamento). Enfim, características e qualidades de pessoas (sujeitos, agentes, atores institucionais) e não somente de sistemas ou serviços.

Para gerenciar um serviço de radiologia é preciso compreender o serviço como um sistema vivo, observando as relações estabelecidas no setor e suas interações (PEREIRA; VERGARA, 2021). Há várias demandas a serem observadas no setor: marcação de exames e/ou tratamento; controle de qualidade dos equipamentos; cumprimento de legislações; capacitação dos profissionais; redução de tempo para marcar e executar o exame, bem como entregar o laudo; produtividade e entrega de valor, entre outros.

A segurança, tanto para pacientes quanto para profissionais, é algo fundamental na radiologia. Sabe-se que o uso de radiação ionizante, de acordo com tipos de radiação, níveis e locais de exposição (sensibilidade dos tecidos e órgãos), pode trazer efeitos biológicos, os agudos (dermatite, náusea, fraqueza, perda de cabelo) e os crônicos (câncer). Tal fato requer a utilização dos princípios de proteção radiológica – justificação, otimização, limitação de dose e prevenção de acidentes. É preciso ter uma gestão atuante que viabilize a segurança dos processos.

No âmbito hospitalar Santos *et al.* (2020) aborda a evolução da gestão hospitalar observando a busca de transparência e eficiência na gestão de recursos públicos, todavia há certa fragilidade nos instrumentos de gestão utilizados, bem como divergências entre modelos neoliberal e societal na gestão, principalmente no que tange a descentralização administrativa da gestão hospitalar. É preciso refletir sobre a política, o planejamento e a gestão hospitalar, bem como as contribuições da gestão.

Carvalho *et al.* (2012) ressalta a fragilidade na construção e desenvolvimento das iniciativas no âmbito de gestão. É preciso criar uma visão integrada no sistema de saúde, redesenhar estratégias e formas de operação, criando caminhos que propiciam a institucionalização de processos, principalmente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Para os autores:

[...] fica patente que as práticas de monitoramento e avaliação constituem-se num carreador de responsabilidades, e de ações rumo a objetivos definidos previamente, onde devem ser previstas decisões em meio a situações diversas e impostas por circunstâncias que os gestores e as equipes que os assessoram muitas vezes não escolhem, sendo necessário a instituição de mecanismos e estratégias que potencializem e consolidem a sua institucionalização.

A gestão pode ser trabalhada a partir da ótica da ergonomia, tendo em vista que ela busca compreender o trabalho para transformá-lo (GUÉRIN *et al.* 2001). No processo de análise das atividades dos trabalhadores, e processos que ocorrem no setor, é preciso observar além das leis e regulamentações já definidas.

A análise ergonômica do trabalho (AET) tem como ponto de partida a demanda, e a partir dela são definidas a análise da tarefa, das atividades, formulações do diagnóstico e intervenções a serem realizadas no ambiente de trabalho. Ou seja, o olhar ergonômico contribui para otimização dos processos (melhoria, eficiência e segurança), e isso pode ser feito trabalhando-se a resiliência da organização (CRUVINEL; MELO, 2021).

Baseado no olhar de gestão e ergonomia, esta pesquisa tem por objetivo fazer um estudo do estado da arte sobre gestão na radiologia por um viés ergonômico.

## 2 Método

A presente pesquisa é um estudo bibliográfico para levantamento de ferramentas e instrumentos de gestão na radiologia no âmbito da ergonomia. Quanto à natureza, a pesquisa é básica, sendo a forma de abordagem do problema, qualitativa. Do ponto de vista de seus objetivos ela é exploratória, ou seja, tem o objetivo de esclarecer ideias e conceitos, bem como proporcionar maior familiaridade com o problema. Quanto aos procedimentos técnicos é uma revisão sistemática (RS) da literatura. A RS, segundo Lima *et al.* (2000), é:

uma forma de síntese das informações disponíveis em dado momento, sobre um problema específico, de forma objetiva e reproduzível, por meio de método científico. Ela tem como princípios gerais a exaustão na busca dos estudos analisados, a seleção justificada dos estudos por critérios de inclusão e exclusão explícitos e a avaliação da qualidade metodológica [...].

De acordo com Galvão e Pereira (2014) há algumas etapas neste tipo de revisão, sendo elas: elaboração da pergunta de pesquisa; busca na literatura; seleção dos artigos; extração dos dados; avaliação da qualidade metodológica; síntese dos dados [...]; avaliação da qualidade das evidências; e redação e publicação dos resultados.

Como pergunta de pesquisa utilizou-se a estratégia PICO (Acrônimo para P: problema; I: interesse; Co: contexto) a fim de se elaborar a pergunta norteadora desta revisão, sendo ela: Quais demandas no âmbito da gestão na radiologia podem ser avaliadas por um viés da ergonomia?

Para a pesquisa foi realizada inicialmente a busca em diferentes bases de dados e com diferentes combinações de palavras e descritores, até ser definido os sinais e operadores booleanos, com os seguintes descritores: (“radiology”or“radiation”or“xray”) and (“management”) and (“ergonomics”or“human factors”). As bases de dados foram: Scopus, Web of Science, Pubmed, SciELO e ProQuest.

O período analisado foi 2011-2021. Como filtros foram aplicados: tipo de documento (artigos, artigos de conferência, revisões, teses e dissertações); período (2011-2021); idioma (inglês -EN, português – PT, espanhol – ES, e italiano - IT). Os critérios de inclusão foram pesquisas alinhadas ao objetivo do trabalho; e os de exclusão:

documentos que não tivessem arquivo completo disponível; que estivessem fora do escopo, sem valor informacional, bem como qualidade metodológica duvidável.

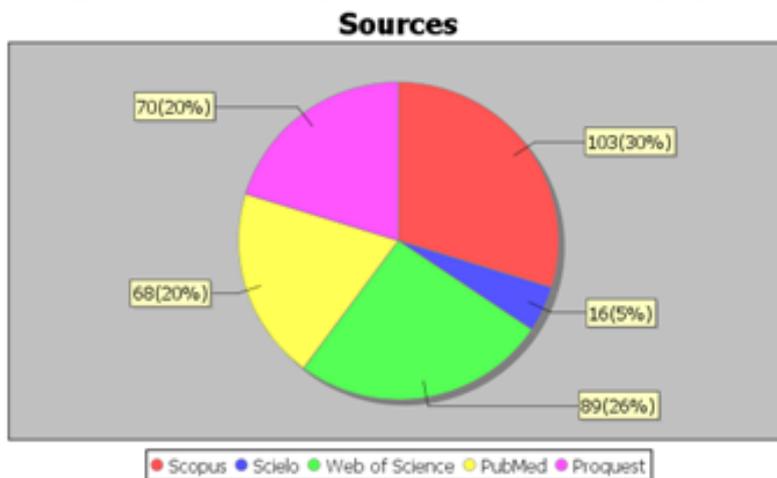
Como suporte para realização da pesquisa foi utilizada a ferramenta StArt (*State of the Art through Systematic Review*) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Esta ferramenta possui três etapas para RS: planejamento, execução e sumarização. Nelas são englobados os processos de filtragem, extração de conteúdo e algumas análises.

Inicialmente a pesquisa contemplava 346 estudos, os quais após realizados os filtros, ficaram com portfólio de 23 estudos. Com este portfólio final foi realizada análise dos dados, por meio da análise Temática, ou seja, com desmembramento do texto em unidades, reagrupadas em categorias (áreas). Nessa análise foi de acordo com as áreas da ergonomia: física, cognitiva e organizacional.

### 3 Discussões e Resultados

O portfólio inicial de estudos mostrou 346 estudos extraídos de diferentes bases, sendo a Scopus (103 artigos) a maior parte dos estudos, conforme figura 1.

Figura 1 - Fontes dos artigos de acordo com as bases de pesquisa.



Fonte: pesquisa das autoras extraído com software StArt. (2022)

Após a utilização de filtros, e leitura dos artigos, o portfólio final ficou com 23 artigos. Com base nos títulos das pesquisas, observa-se que há relevância dos termos: *safety, health, radiology, human, patient, management, strategies, risk, assessment, hospital*, conforme observado na figura 2.



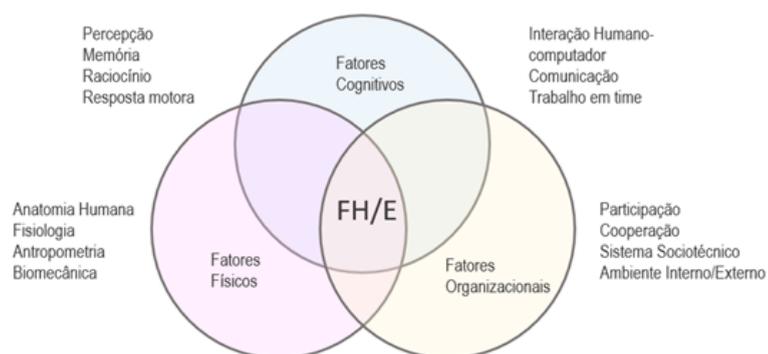
Os termos usados para essa disciplina são: ergonomia (E) e Fatores Humanos (FH).

Ela usa:

uma abordagem holística de sistemas para aplicar teorias, princípios e dados de muitas disciplinas relevantes ao projeto e avaliação de tarefas, trabalhos, produtos, ambientes e sistemas. A ergonomia leva em consideração os fatores físicos, ambientais, cognitivos, organizacionais, sociotécnicos e outros fatores relevantes, bem como as complexas interações entre o ser humano e outros humanos, o meio ambiente, ferramentas, produtos, equipamentos e tecnologia (ABERGO, 2022).

Para exemplificar áreas de domínio da ergonomia, tem-se a figura 3.

Figura 3. Fatores Humanos/Ergonomia (HF/E), uma visão integrada de diferentes domínios de especialização.



Fonte: ABERGO. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/o-que-%C3%A9-ergonomia>

A seguir, são apresentados os resultados do estado da arte sobre a temática central deste artigo, sob o viés da ergonomia física, cognitiva e organizacional.

### 3.1 Ergonomia Física

A ergonomia física:

Está relacionada com as características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica em sua relação à atividade física. Os tópicos relevantes incluem o estudo da postura no trabalho, [...] movimentos repetitivos, distúrbios musculoesqueléticos relacionados ao trabalho, [...] segurança e saúde (ABERGO, 2022).

Na RS observou-se que os estudos abordam a fadiga como algo muito presente na vida dos profissionais. Stec *et al.* (2018) relata que a fadiga é uma das três principais causas de erros médicos. Para melhorar essa questão da fadiga, os autores consideraram

necessário conhecer a rotina dos profissionais, bem como o consumo de bebidas e alimentos, dentre eles a cafeína. E após isso, foi verificada a necessidade de se estabelecer atividades que deem um “*break*” na rotina, para se repor as energias. Além disso, é preciso reconfigurar o ambiente de trabalho, a fim de se ter um espaço mais ergonômico.

Para aliviar o stress Larsen et al. (2021) sugere também mudanças no ambiente físico. Eles falam que o espaço físico do ambiente de trabalho é muitas vezes esquecido, e a mudança no *layout* da sala, pensando-se num design aprimorado, com ambientes em espaços intencionais, a fim de se atender as necessidades do radiologista, melhora o ambiente de trabalho e conseqüentemente o rendimento do profissional. Essas questões de ambiente podem ser também observadas na pesquisa de Hedge (2013), o qual desenvolveu um guia ergonômico para o ambiente do médico radiologista no que tange a aspectos da sala. Dentre os objetos de estudo estão: iluminação, pois, má iluminação acarreta em fadiga ocular, dor de cabeça, o que pode afetar o relatório dos laudos, ou seja, pode acarretar em erros diagnósticos. Há outros problemas de ordem musculoesqueléticas, principalmente a postura que o profissional fica em frente aos computadores. O autor traz alguns checklists ergonômicos para avaliar e melhorar o setor, trazendo conforto e saúde para os profissionais.

O cansaço também é exposto por Sharma, Wang e Siegel (2017), o qual sugere modificações no ambiente físico, principalmente devido à reclamação de usuários em relação ao trabalho com monitores. Sze *et al.* (2017) aborda o ambiente de trabalho como local que proporciona esforços repetitivos, e lesões. É preciso ter um ambiente com iluminação e temperatura adequadas, baixo ruído, equipamento que proporcione menos lesões musculoesqueléticas.

Blumberg et al. (2017) aborda em sua pesquisa os erros médicos. Fala que a segurança na radiologia é uma responsabilidade compartilhada e multifacetada. É preciso cuidar da dose de radiação, das reações de contraste. Para que a política de segurança seja vivenciada é preciso que todos assumam a responsabilidade. O que nos remete à gestão no ambiente hospitalar.

A gestão do trabalho em saúde, para Viana, Martins e Frazão (2018), é algo desafiador, e deve ser tratada como “área estratégica e fundamental para o efetivo funcionamento das organizações do que diz respeito ao atendimento das demandas reais, com estratégias de gestão mais flexíveis e participativas [...]”. Ela precisa levar em

consideração as práticas humanizadas, pois estas influenciam na transformação do ambiente de trabalho (CORTEZ, ZERBINI, VEIGA, 2019).

A gestão e a segurança devem ser abordadas desde a formação dos profissionais, e também na educação continuada, para todos os profissionais envolvidos com a radiologia. Coelho e Vargas (2014) abordam a capacitação discente de profissionais da enfermagem no processo de trabalho em um centro de diagnóstico por imagem. Observou-se que embora haja no eixo curricular de biossegurança, o tema de proteção radiológica e legislação pertinente; verifica-se que ele é pouco aprofundado. Considerando o trabalho multidisciplinar e a participação destes profissionais no setor é pertinente que eles tenham conhecimento e recebam treinamento para trabalhar com segurança, visando a saúde e proteção deles e dos pacientes.

Siewert et al. (2013) também fala da questão de segurança. Os autores relatam que há exposição a vários riscos: exposição à radiação, problemas ergonômicos, repetição, estresse, acidentes com perfurocortantes. É preciso seguir as diretrizes governamentais, principalmente no que tange a dose ocupacional, bem como o incentivo a vigilância, e relato dos problemas no setor. Muita atenção é dada aos fatores de segurança com relação ao paciente, mas há certo relapso em relação às melhorias para segurança dos profissionais, e o ambiente de trabalho. Há três tipos de riscos: ambientais, o qual inclui lesões ergonômicas (problemas musculoesqueléticos derivadas do peso do avental chumbo; posicionamento para laudo; configuração da cadeira, monitor e outros objetos na sala de trabalho; posição inadequada do profissional que leva ao estresse repetitivo) e exposição à radiação; riscos relacionados a procedimentos, acidentes biológicos; riscos da equipe para com o paciente, questões emocionais, problemas de erros com medicação, contraste, erros diagnósticos.

Repensando o ambiente de trabalho é preciso melhorar na radiologia a configuração espacial para que o profissional tenha melhor saúde e desempenho. Com relação aos aventais de chumbo que muitas vezes são pesados, Pereira (2015) aborda a utilização de materiais mais leves, bem como utilização de um trilho com roldanas no teto para segurar o avental, e minimizar a sobrecarga física nos profissionais.

### **3.2 Ergonomia Cognitiva**

A ergonomia cognitiva:

Refere-se aos processos mentais, tais como percepção, memória, raciocínio e resposta motora conforme afetem as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem o estudo da carga mental de trabalho, tomada de decisão, desempenho especializado, interação homem computador, stress e treinamento conforme esses se relacionem a projetos envolvendo seres humanos e sistemas (ABERGO, 2022).

Waite *et al.* (2017) fala da carga de trabalho no setor e debate a fadiga dos profissionais, os erros nos laudos, a falta de precisão no diagnóstico, bem como os vieses cognitivos (ancoragem, enquadramento, disponibilidade e aliterativo) para a tomada de decisão. Stec *et al.* (2018) também traz uma reflexão da questão da concentração para laudar os exames, a necessidade de estar atento aos detalhes, e análises das imagens, e como sugestões para minimizar os erros tem-se a utilização de ferramentas para revisão dos laudos, bem como ter um segundo profissional que possa ajudar numa segunda opinião. Uma outra questão que deve ser observada é o ambiente layout da sala, o qual pode promover o bem-estar dos profissionais e aliviar o estresse e a fadiga.

Siewert *et al.* (2013) aborda a questão da segurança, os erros que eles podem cometer: fazer má administração de contraste, erros nos diagnósticos, acidentes no ambiente de trabalho, exposição a perfurocortantes. Além disso, eles estão expostos a carga emocional dos profissionais devido à pressão e interação com pacientes. Considerando o fator interação com paciente, Perlis *et al.* (2021) tem como objeto de estudo a melhoria da interação com o paciente, por meio de facilitação na linguagem do laudo. Eles relatam que muitos pacientes têm dificuldade de entender termos técnicos; e para isso a proposta é trazer ferramentas que auxiliem a comunicação entre profissionais e pacientes, agregando conhecimento ao paciente. No setor pode ser utilizado aplicativos de radiologia, conforme relatado por Kim *et al.* (2015), desde que passem por criteriosos testes de usabilidade.

### **3.3 Ergonomía organizacional**

A ergonomia organizacional:

Concerne à otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, [...] organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, teletrabalho e gestão da qualidade (ABERGO, 2022).

Um serviço só funciona bem quando seus processos possuem um bom desempenho. Uma abordagem que auxilia na melhora de desempenho no serviço é a abordagem *lean*. Knechtges e Decker (2014) estudam a melhoria da qualidade na radiologia por meio desta abordagem. Nela, é preciso a redução de desperdícios, onde entende-se desperdício como “qualquer distração que não contribui para o atendimento ao paciente”. Para Silva e Rodrigues (2011) a melhoria da qualidade nos serviços deve ser constante, e o foco no cliente é primordial. E entender os atributos da qualidade, bem como os obstáculos à sua efetivação pode ser observado pelos sentidos implícitos nas falas, seja de profissionais ou de pacientes (CARRAPATO, CASTANHEIRA, PLACIDELI, 2018).

Dentre os desperdícios abordados pelos autores estão: transporte, inventário, movimento, espera, superprodução, sobre processamento, defeito, habilidades. Para o paciente (cliente) entende-se como objeto de valor agregado - o laudo, o qual deve ter um diagnóstico preciso. Para isso é preciso garantir que todo o setor trabalhe em conjunto para que o produto final chegue com perfeição; afinal trata-se de saúde e vida. E novamente, salientando a questão da gestão hospitalar como um elemento essencial para o ambiente de trabalho.

Para Silva (2016) é preciso avaliar:

Além do contexto, o curso do processo de trabalho, as práticas individuais, os interesses relativos à apreciação de negociações durante a execução da atividade, bem como os fatores que consomem as energias e os que provocam bem-estar no trabalhador.

Para o autor a gestão deve proporcionar redução do número de acidentes, incidentes e erros, bem como boa administração dos recursos recebidos, sendo a Ergonomia fundamental pois contribui para “garantir a saúde, a segurança e o conforto do trabalhador e a consequente melhoria da produtividade quer em termos de qualidade, quer em termos de quantidade”.

No serviço de saúde, como aborda Pereira *et al.* (2016), o principal objetivo é a entrega de valor ao cliente. Na busca por melhorias nos processos de exames radiológicos, é fundamental conhecer os processos, bem como ter uma cultura organizacional que contribua para a confiança, motivação, comportamento e também produtividade dos profissionais. As melhorias dos processos analisados devem ser “contínuas, a fim de que se tenha melhoria contínua, e não por eventos discretos”.

Uma maneira de se trabalhar a melhoria (*Kaizen*) é pensar num conjunto de práticas que trabalhem a melhoria contínua da qualidade no setor, ou seja, ter constantes eventos abordando o ciclo PDSA (*plan, do, study, act*). A grande questão é: precisa-se envolver a equipe; não só a gestão de forma isolada, mas a equipe deve trabalhar em unidade para que funcione. É uma mudança de mente: a melhoria tem que ser contínua e não pontual. Dako *et al.* (2018) também aborda ferramentas com princípios *lean* em sua pesquisa. Os autores falam da contínua pressão na radiologia; e que embora a satisfação do paciente seja importante, este foco não pode ser exagerado, tendo em vista que muitas vezes os fatores para medir essa satisfação são indicadores não clínicos. É preciso analisar a eficiência do fluxo dos processos; analisar o pedido, agendamento, cadastro de exames; conhecer a rotina dos setores, o fluxo dos profissionais; os erros; e trabalhar com a resolução dos problemas em equipe. Uma importante ferramenta para auxiliar na melhora do setor é o mapeamento de fluxo de valor. No estudo em questão após a intervenção realizada houve diminuição de mais de 80% do tempo nos processos. Kwok *et al.* (2021) também aborda a redução do tempo dos processos. Na pesquisa utilizou-se ciclos de PDCA (*plan, do, check, act*) e a técnica de *brainstorm* para melhoria contínua. Um fator importante observado nesta pesquisa e na de Perotte *et al.* (2018) é o trabalho com uma equipe multidisciplinar (médicos, técnicos, profissionais da informática, engenheiros e outros) a fim de se implementar soluções técnicas e ergonômicas para as barreiras encontradas, e melhor o tempo de resposta no setor.

Um fator importante em qualquer setor de atividade, com foco aqui para o ambiente hospitalar, é a comunicação. Siewert *et al.* (2018) traz em seu estudo o tema: segurança. Para os autores há dificuldade de se implementar uma cultura de segurança na empresa devido a falta de “comunicação”. Observou-se medo dos profissionais em fazer uma denúncia; há medo de desafiar autoridade, de ser desrespeitado, e até ter uma retaliação. Em outra pesquisa, Siewert *et al.* (2019) relatam que o que interfere nos laudos de segurança são preocupações de responsabilidade; limitações de tempo; autonomia do médico; autorregulação; falta de escuta; falta de clareza quanto às responsabilidades; medo de expor o problema o superior e ser desrespeitado ou sofrer algum tipo de retaliação. Para melhoria no setor, a chefia deve ter uma escuta ativa para compreender as necessidades do setor, bem como uma linguagem acessível entre os funcionários.

Cheira *et al.* (2012) observou que com a automação, mais requisitos de segurança vieram, sendo perceptível a falha dos profissionais em relatar aos superiores erros de

segurança cometidos, muitas vezes com medo da punição. A relação de segurança e comunicação também é abordada por Weintraub *et al.* (2021) e Nascimento e Falzon (2012). Ambos ressaltam a importância da clareza na comunicação, bem como a aquisição de conhecimento e habilidades relacionadas à garantia da qualidade na radioterapia. É importante ressaltar que a automatização dos processos não garante segurança, pois pode haver falhas na supervisão. A cultura de ter o trabalho prescrito facilita o processo de análise dos resultados adversos, bem como avaliação do porquê deu errado, quando ocorre um erro. Marks *et al.* (2021) crê que é preciso repensar as cargas de trabalho, treinar os profissionais, entender melhor a frequência e causa dos erros, a fim de minimizar a ocorrência deles. Para Moriyama *et al.* (2018) essas reflexões e a gestão dos fluxos no setor resultam em eficiência.

A pesquisa de Parlangeli *et al.* (2020) aborda segurança, desempenho e eficiência na tomografia. Para isso é preciso melhorar a gestão e comunicação entre profissionais. Uma das coisas que precisa ser repensada são as interfaces dos equipamentos. Muitas vezes elas são complexas, o que dificulta a relação homem-máquina. Embora ter treinamento (prático e teórico) para saber operar o sistema seja rotineiro, é preciso repensar a interface entre usuário e o sistema, pois ela continua complexa. Uma sugestão é implementar programas de formação para melhorar a gestão das relações e comunicação entre funcionários, bem como transmitir de uma forma mais simples as questões de segurança do paciente e qualidade. O trabalho multidisciplinar, como aborda os diferentes estudos de Turgeman-Bashkin *et al.* (2013) resulta em melhorias quanto à responsabilidade, qualidade e segurança nos procedimentos.

O viés ergonômico permite que o serviço não tenha um olhar taylorista, baseado só em indicadores, mas sim um olhar no viés do trabalhador e do paciente. Se o profissional está bem, possui um bom ambiente de trabalho, há uma consequente melhora na produtividade (tanto na qualidade como quantidade), ou seja, é refletido no setor. Para Silva (2016) algumas intervenções no serviço relacionados à saúde e segurança dos profissionais, bem como da qualidade e quantidade do que é realizado, contribui na segurança do paciente. Para o autor, a ergonomia tem muitas oportunidades no ambiente hospitalar, sendo fundamental para “adequação/harmonização entre as exigências organizacionais que se colocam aos profissionais de saúde e as respostas que se esperam face à variabilidade de contextos e à variabilidade individual”.

A radiologia possui muitos fatores de risco, tanto para o paciente, quanto para o trabalhador. É preciso gerenciar esses fatores, sendo possibilitado pelo viés ergonômico a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas do ser humano, a fim de minimizar e até evitar lesões e/ou constrangimentos no setor.

A radiologia possui muitos benefícios para o paciente, tendo em vista que é utilizada tanto para tratamento, quanto diagnóstico do paciente. É preciso garantir ao setor um fluxo nos processos de trabalho que contribua para entrega de um laudo fidedigno ao teor da imagem; qualidade no funcionamento dos equipamentos; doses de radiação dentro do nível de exposição, e quando possível com dose reduzida; redução dos desperdícios, boas condições de trabalho que reduzam a fadiga dos profissionais e contribuam para o bem estar; bem como a segurança de todos os envolvidos.

Observa-se, na literatura, muita preocupação em ter um ambiente seguro tanto para o paciente quanto para o profissional. Ter um serviço que tenha em alto valor a segurança, é ter uma organização comprometida ao máximo com a saúde. Uma lacuna observada é desenvolver ferramentas que auxiliem os profissionais a manter um olhar contínuo para as questões de segurança, bem como qualidade, de acordo com as políticas e diretrizes instituídas.

Outra questão observada é que alguns trabalhos citam ferramentas e técnicas de gestão, mas não relatam a importância com a continuidade das melhorias. Sabe-se que tanto *lean*, quanto a qualidade total, BPM, e outras ferramentas e técnicas funcionam corretamente quando se pensa em melhoria contínua. O ciclo PDCA já tem no próprio nome a palavra “ciclo”. Entende-se uma boa gestão quando há um pensar ergonômico de aprimorar as condições de trabalho, seja no âmbito físico, cognitivo ou organizacional, de modo contínuo, não só pontual.

Por fim pode-se perceber que não foram encontrados na literatura artigos que abordam a supervisão das técnicas radiológicas, nem com foco no profissional técnico. São relatadas mais demandas relacionadas ao paciente e ao médico radiologista, o que denota a possibilidade de estudos futuros voltados à gestão do supervisor na radiologia, ao trabalho do profissional da enfermagem e meios de contraste, ao profissional de radiologia e à radiologia pediátrica, assim como à análise da carga de trabalho dos profissionais da radiologia e patologias desenvolvidas no serviço.

A ergonomia aplicada ao sistema hospitalar é uma ferramenta eficiente, podendo contribuir na redução de danos e situações de risco, na prevenção de patologias no

ambiente de trabalho, na identificação de situações desfavoráveis à atividade laboral, objetivando transformar o ambiente hospitalar para a entrega do melhor valor para todos os atores envolvidos, ou seja, desde os profissionais da saúde ao paciente.

## Referências

ABERGO. O que é Ergonomia [Internet]. **Associação Brasileira de Ergonomia**. [citado em 2022 JAN 01]. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/o-que-%C3%A9-ergonomia>

BLUMBERG, Stephen M. et al. Radiologic safety events within a pediatric emergency medicine network. **Pediatric emergency care**, v. 33, n. 2, p. 92-96, 2017.

CARRAPATO, Josiane Fernandes Lozigia; CASTANHEIRA, Elen Rose Lodeiro; PLACIDELI, Nádia. Percepções dos profissionais de saúde da atenção primária sobre qualidade no processo de trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 27, p. 518-530, 2018.

CARVALHO, André Luis Bonifácio de et al. A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma agenda estratégica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, p. 901-911, 2012.

CHERA, Bhishamjit S. et al. Improving quality of patient care by improving daily practice in radiation oncology. In: **Seminars in radiation oncology**. WB Saunders, 2012. p. 77-85.

COELHO, Juliana Almeida; VARGAS, Franciele Cardoso de. Capacitação discente no processo de trabalho em diagnóstico por imagem do técnico em enfermagem. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 12, p. 51-67, 2014.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, 2019.

CRUVINEL, Fernando Guimarães; MELO, Rui Bettencourt. Engenharia da resiliência: Uma cultura organizacional no âmbito da ergonomia hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 11, p. 107790-107804, 2021.

DAKO, Farouk et al. Use of value stream mapping to reduce outpatient CT scan wait times. **Journal of the American College of Radiology**, v. 15, n. 1, p. 82-85, 2018.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em <[http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 03 dez. 2021.

GUÉRIN, François; KERQUELEN, A.; LAVILLE, A. **Comprender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. Editora Blucher, 2001.

HEDGE, Alan. Evaluating ergonomics risks for digital radiologists. In: International Conference on Digital Human Modeling and Applications in Health, Safety, **Ergonomics and Risk Management**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. p. 50-58.

IEA (2000). **The discipline of ergonomics**. Disponível em: <https://iea.cc/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

KIM, Min Soon et al. Usability of mobile applications supporting training in diagnostic decision-making by radiologists. In: **International Conference on Digital Human Modeling and Applications in Health, Safety, Ergonomics and Risk Management**. Springer, Cham, 2015. p. 448-454.

KNECHTGES, Paul; DECKER, Michael Christopher. Application of kaizen methodology to foster departmental engagement in quality improvement. **Journal of the American College of Radiology**, v. 11, n. 12, p. 1126-1130, 2014.

KWOK, Matthew. Mo Kin et al. Reducing time to X-ray in emergency department ambulatory patients: a quality improvement project. **BMJ open quality**, v. 10, n. 2, p. e000995, 2021.

LARSEN, Ethan P. et al. Optimizing Radiology Reading Room Design: The Eudaimonia Radiology Machine. **Journal of the American College of Radiology**, v. 18, n. 1, p. 108-120, 2021.

LIMA, Maurício S.; SOARES, Bernardo GO; BACALTCHUK, Josué. Psiquiatria baseada em evidências. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 22, p. 142-146, 2000.

MARKS, Lawrence B. et al. The challenge of maximizing safety in radiation oncology. **Practical radiation oncology**, v. 1, n. 1, p. 2-14, 2011.

MIRIYALA, Raviteja et al. Workflow management in radiation oncology: the impact on a high volume department. **British Journal of Healthcare Management**, v. 24, n. 6, p. 302-307, 2018.

NASCIMENTO, Adelaide; FALZON, Pierre. Quality in radiotherapy: effective treatment and patient safety. **Work**, v. 41, n. Supplement 1, p. 1956-1960, 2012.

PARLANGELI, Oronzo et al. Perceptions and use of computed tomography in a hospital emergency department: technicians' perspectives. **Human factors**, v. 62, n. 1, p. 5-19, 2020.

PERLIS, Nathan et al. Creating patient-centered radiology reports to empower patients undergoing prostate magnetic resonance imaging. **Canadian Urological Association Journal**, v. 15, n. 4, p. 108, 2021.

PEREIRA, Aline Garcia. **O profissional de enfermagem no serviço de hemodinâmica na perspectiva da ergonomia e proteção radiológica**. 2015. Dissertação de Mestrado, UFSC, 2015.

PEREIRA, A. G.; VERGARA, L. G. L.; Forcellini, F. A. ; Maldonado, M. U. . **Business Process Management e Melhorias no Processo de Exames Radiológicos**. In: VII Congresso Ibero-Americano de Engenharia de Projetos, 2016, em Joinville. Anais do VII CIIP 2016, 2016. v. 1.

PEREIRA, Aline Garcia; VERGARA, Lizandra Garcia Lupi. Qualidade na Radiologia: um caminho de melhoria contínua. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 11, n. 19, p. 193-212, 2021.

PEROTTE, Rimma et al. Improving emergency department flow: reducing turnaround time for emergent CT scans. In: **AMIA Annual Symposium Proceedings**. American Medical Informatics Association, 2018. p. 897.

SANTOS, Thadeu Borges Souza et al. Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3597-3609, 2020.

SHARMA, Arjun; WANG, Kenneth; SIEGEL, Eliot. Radiologist digital workspace use and preference: a survey-based study. **Journal of digital imaging**, v. 30, n. 6, p. 687-694, 2017.

SIEWERT, Bettina et al. Barriers to safety event reporting in an academic radiology department: authority gradients and other human factors. **Radiology**, v. 288, n. 3, p. 693-698, 2018.

SIEWERT, Bettina et al. Practice policy and quality initiatives: strategies for optimizing staff safety in a radiology department. **Radiographics**, v. 33, n. 1, p. 245-261, 2013.

SIEWERT, Bettina et al. Overcoming human barriers to safety event reporting in radiology. **Radiographics**, v. 39, n. 1, p. 251-263, 2019.

SILVA, José Roberto Rocha da. **Análise ergonômica da tarefa dos enfermeiros das clínicas cirúrgicas da internação do hospital das clínicas da UFPE**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SILVA, Carla Regina Rodrigues Guerra; RODRIGUES, Vitor Manuel Costa Pereira. O que dizem os pacientes dos serviços privados de radiologia, Portugal. **Saúde e Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 425-433, 2011.

STEC, Nadia et al. A systematic review of fatigue in radiology: is it a problem?. **American Journal of Roentgenology**, v. 210, n. 4, p. 799-806, 2018

SZE, Gordon et al. Work-related injuries of radiologists and possible ergonomic solutions: recommendations from the ACR Commission on Human Resources. **Journal of the American College of Radiology**, v. 14, n. 10, p. 1353-1358, 2017.

TOURGEMAN-BASHKIN, Osnat et al. Radiology department, human factors and organizational perspectives: using action research to improve patient safety. **Israel Journal of health policy research**, v. 2, n. 1, p. 1-9, 2013.

VIANA, Dirce Laplaca; MARTINS, Cleide Lavieri; FRAZÃO, Paulo. Gestão do trabalho em saúde: sentidos e usos da expressão no contexto histórico brasileiro. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, p. 57-78, 2017.

WAITE, Stephen et al. Interpretive error in radiology. **American Journal of Roentgenology**, v. 208, n. 4, p. 739-749, 2017.

WEINTRAUB, Sheri M. et al. Human factor associations with safety events in radiation therapy. **Journal of Applied Clinical Medical Physics**, v. 22, n. 10, p. 288-294, 2021.



## Investigação qualitativa de queijo muçarela: importância social e econômica para o consumo seguro

Leônia Régia Costa da Silva<sup>1</sup>  
Renata Cristina Borges da Silva Macedo<sup>2</sup>  
Flávio Estefferson de Oliveira Santana<sup>3</sup>  
Jeliel Fernandes Lemos<sup>4</sup>  
Ana Carla Diógenes Suassuna Bezerra<sup>5</sup>  
Karoline Mikaelle de Paiva Soares<sup>6</sup>

**Resumo:** Objetivou-se avaliar a qualidade microbiológica, físico-química e parasitológica do queijo muçarela comercializado em supermercados. Para isto, as amostras de queijo foram coletadas e submetidas a análises microbiológicas, físico-químicas e parasitológicas, assim como suas embalagens. Realizaram-se análises de coliformes totais e termotolerantes, contagem de bactérias aeróbias mesófilas, bolores e leveduras e *Salmonella* sp. Além disso, investigou-se o pH, umidade, acidez, cor, temperatura e qualidade parasitológica. As amostras e as embalagens apresentaram baixas contagens de coliformes totais, termotolerantes e ausência de *Salmonella* sp. A contagem de bolores e leveduras variou entre 6,62 a 8,48 log<sub>10</sub> UFC/g para os queijos e 1,11 a 2,78 log<sub>10</sub> UFC/g para as embalagens. Do mesmo modo, as contagens de bactérias mesófilas oscilaram de 5,95 a 8,73 log<sub>10</sub> UFC/g para o queijo e 2,17 a 2,96 log<sub>10</sub> UFC/g para as embalagens. As médias correspondentes ao pH apresentaram variações entre 4,19 e 5,45. Nas análises de acidez, encontrou-se uma variação de 0,11 a 0,18%. Para temperatura de comercialização foi observado valores entre 4,4 e 19,4 °C.

<sup>1</sup>Mestre em Produção Animal pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (2021), onde foi bolsista no LABA (Laboratório de Biotecnologia de Alimentos), desenvolvendo pesquisas na área de qualidade dos alimentos. Zootecnista formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. - leoniaregia@gmail.com

<sup>2</sup>Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFERSA). Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade pelo Programa de Pós-graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade (UFERSA) e especialista em Docência do Ensino Superior (UNINASSAU). Bacharela em Biotecnologia pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). - renata.bsmacedo@gmail.com

<sup>3</sup>Graduado em Zootecnia pela Unidade Acadêmica Especializada em Ciências Agrárias da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UAECIA-UFRN). - flavioestefferson@hotmail.com

<sup>4</sup>Biotecnologista formado pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). - jeliellemos@hotmail.com

<sup>5</sup>Doutora (2014) e Mestre (2007) em Ciência Animal pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) Graduação em Medicina Veterinária (2000) pela mesma instituição. - anacarla@ufersa.edu.br

<sup>6</sup>Doutora e Mestre em Ciência Animal pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido e Graduada em Medicina Veterinária, pela mesma Universidade, UFERSA. - karolinesoares@ufersa.edu.br

A umidade variou entre 40,39 e 48,32%. Na análise de cor, o parâmetro L\* apresentou valores próximos a 100, evidenciando cores claras, o parâmetro a\* observou-se que 80% apresentaram tendência a cor vermelho e o parâmetro b\* mostrou que 100% das amostras tenderam à coloração amarela. Na análise parasitológica 10% das amostras apresentaram presença de larvas de *Toxocara sp.* Assim, conclui-se a necessidade de maior atenção para segurança deste alimento, assim como adoção de medidas que garantam um produto com boa qualidade ao consumidor.

**Palavras-chave:** Micro-organismos patogênicos. Micro-organismos deteriorantes. Segurança alimentar. Produto lácteo.

### **Qualitative investigation of mozzarella cheese: social and economic importance for safe consumption**

**Abstract:** The objective was to evaluate the microbiological, physicochemical and parasitological quality of mozzarella cheese sold in supermarkets. For this, the cheese samples were collected and submitted to microbiological, physical-chemical and parasitological analyses, as well as their packaging. Analyses of total and thermotolerant coliforms, mesophilic aerobic bacteria, molds and yeasts and *Salmonella sp.* In addition, pH, humidity, acidity, color, temperature and parasitological quality were investigated. The samples and packages showed low total and thermotolerant coliform counts and absence of *Salmonella sp.* The mold and yeast count ranged from 6.62 to 8.48 log<sub>10</sub>UFC/g for the cheeses and 1.11 to 2.78 log<sub>10</sub>UFC/g for the packaging. Likewise, the counts of mesophilic bacteria ranged from 5.95 to 8.73 log<sub>10</sub>UFC/g for the cheese and 2.17 to 2.96 log<sub>10</sub>UFC/g for the packaging. The averages corresponding to pH varied between 4.19 and 5.45. In the acidity analyses, a variation from 0.11 to 0.18% was found. For commercialization temperature values between 4.4 and 19.4 °C were observed. The humidity varied between 40.39 and 48.32%. In the color analysis, the L\* parameter showed values close to 100, showing light colors, the a\* parameter showed that 80% showed a tendency towards red color and the b\* parameter showed that 100% of the samples tended to yellow. In the parasitological analysis, 10% of the samples showed the presence of *Toxocara sp.* Thus, it is concluded that there is a need for greater attention to the safety of this food, as well as the adoption of measures that guarantee a product with good quality to the consumer.

**Keywords:** Pathogenic microorganisms. Deteriorating microorganisms. Food safety. Dairy product.

### **Investigación cualitativa del queso mozzarella: importancia social y económica para un consumo seguro**

**RESUMEN:** El objetivo fue evaluar la calidad microbiológica, fisicoquímica y parasitológica del queso mozzarella comercializado en supermercados. Para tanto se recolectaron muestras de queso y se sometieron a análisis microbiológicos, físico-químicos y parasitológicos, así como a sus envases. Análisis de coliformes totales y termotolerantes, bacterias aerobias mesófilas, mohos y levaduras y *Salmonella sp.* Además se investigó pH, humedad, acidez, color, temperatura y calidad parasitológica. Las muestras y envases presentaron recuentos bajos de coliformes totales y termotolerantes y ausencia de *Salmonella sp.* El recuento de mohos y levaduras osciló entre 6,62 y 8,48 log<sub>10</sub>UFC/g para los quesos y entre 1,11 y 2,78 log<sub>10</sub>UFC/g para el envasado. Asimismo, los recuentos de bacterias mesófilas oscilaron entre 5,95 y 8,73 log<sub>10</sub>UFC/g para el queso y entre 2,17 y 2,96 log<sub>10</sub>UFC/g para el envase. Los

promedios correspondientes al pH variaron entre 4,19 y 5,45. En los análisis de acidez se encontró una variación de 0.11 a 0.18%. Para la temperatura de comercialización se observaron valores entre 4,4 y 19,4 °C. La humedad varió entre 40,39 y 48,32%. En el análisis de color, el parámetro L\* mostró valores cercanos a 100, mostrando colores claros, el parámetro a\* mostró que el 80% mostró una tendencia hacia el color rojo y el parámetro b\* mostró que el 100% de las muestras tendieron al amarillo. En el análisis parasitológico, el 10% de las muestras presentaron presencia de *Toxocara* sp. Así, se concluye que existe la necesidad de una mayor atención a la inocuidad de este alimento, así como la adopción de medidas que garanticen un producto con buena calidad al consumidor.

**Palabras clave:** Microorganismos patógenos. Microorganismos deteriorantes. Seguridad alimenticia. Producto lácteo.

## Introdução

No Brasil são fabricadas uma grande variedade de queijos, que refletem formação cultural, como queijos tipicamente brasileiros e outros trazidos de outros países (Abiq, 2019). Comumente, os queijos passam por uma intensa manipulação durante sua produção depois da pasteurização do leite, o que o deixa vulnerável à contaminação, principalmente quando não são aplicadas boas práticas de higiene e fabricação, e por ser um produto rico em nutrientes, favorece a multiplicação ou, minimamente, manutenção da viabilidade de microrganismos desejáveis e indesejáveis que modificam características sensoriais, podendo provocar intoxicações alimentares nos consumidores (Oliveira et al., 2017; Pinto et al., 2009).

O queijo tipo muçarela possui origem italiana, mas é comumente consumido pela população brasileira, sendo também o tipo mais produzido no Brasil, com consumo largamente difundido, principalmente na culinária, devido suas propriedades de fatiamento e derretimento fácil (Lima Filho; Pombo, 2010; Coelho et al., 2012; Reginato et al., 2019).

Apesar da produção do queijo muçarela conter etapas que contribuem na redução da carga de microrganismos (pasteurização e filagem), posteriormente, o mesmo sofre intensa manipulação até a etapa final de produção que, se não for realizada mediante boas práticas de fabricação e higiene, favorece a sua contaminação (Fagnani et al. 2013, Pinto et al. 2009).

Dentre os principais microrganismos contaminantes encontrados em queijos destacamos os coliformes, *Staphylococcus aureus* e *Salmonella* spp. (Reginato et al., 2019). *Staphylococcus aureus* e *Salmonella* spp. são enterobactérias causadoras de diarreia,

vômitos e dores abdominais, sendo que a contaminação dos alimentos ocorre quando estes entram em contato com as mãos contaminadas do manipulador e/ou utensílios utilizados na produção (Reges et al., 2018).

Os coliformes totais são bactérias ambientais e alguns gêneros desse grupo, os termotolerantes, representam a possível presença de enteropatógenos, por isso são importantes indicadores da segurança microbiológica para consumo do alimento, pois a presença destes microrganismos em quantidades maiores do que as determinadas pelos padrões legais indicam falta de higiene na produção (Beloti et al., 2015; Oliveira et al., 2017).

Considerando que a qualidade dos produtos alimentícios e a conservação das suas características sensoriais, além da garantia da segurança alimentar são condições de extrema importância aos consumidores, o presente trabalho teve por objetivo avaliar a qualidade microbiológica, físico-química e parasitológica do queijo muçarela fatiado e suas embalagens comercializadas em estabelecimentos do município de Mossoró, localizado no estado Rio Grande do Norte.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Coleta das amostras**

As amostras de queijo muçarela fatiado foram coletadas em junho de 2019, em estabelecimentos comerciais selecionados aleatoriamente no município de Mossoró no estado do Rio Grande do Norte.

Para a coleta foi simulado condições de compra e aquisição do produto pelo consumidor. Os critérios de inclusão dos estabelecimentos selecionados foi comercializar o queijo tipo muçarela pré-fatiado, independente da marca e que fossem embalados convencionalmente no balcão do estabelecimento, após a solicitação de porção, pelo consumidor.

Coletaram-se dez amostras, onde realizaram-se a aferição da temperatura das mesmas e, em seguida, foram acondicionadas em caixas isotérmicas devidamente higienizadas e vedadas, transportadas ao laboratório, onde submeteram-se as análises microbiológicas, físico-química e parasitológicas.

## 2.2 Análises microbiológicas

As análises microbiológicas foram realizadas de acordo com a metodologia estabelecida pela Instrução Normativa nº 62/2003 do MAPA (Brasil, 2003).

As análises microbiológicas do queijo muçarela fatiado foram realizadas em cabine de fluxo laminar, onde todos os utensílios e materiais utilizados seguiram as recomendações de higiene e esterilidade para minimização de interferência externa de acordo com recomendações (Brasil, 2003).

Para realização das análises, cada amostra de queijo tipo mussarela fatiado foi cortado, individualmente, em pequenos pedaços com auxílio de um bisturi inox estéril, em porções de 25g, pesados em balança analítica de precisão. As análises referentes às embalagens do queijo muçarela foram realizadas de acordo com Peres et al. (2016), com auxílio de um swab deslizou-se na área interna da embalagem que entrava em contato com o produto. Após estes processos, as porções de 25g de queijo e os swabs foram colocados em frascos de Erlenmeyer contendo 225 mL de solução salina peptonada 0,1%, para formação da diluição  $10^{-1}$ . A partir desta, foram realizadas as demais diluições seriadas necessárias às contagens de bactérias aeróbias mesófilas e bolores e leveduras, como descrito por Silva et al. (2007), sendo os valores expressos em Log 10 UFC/g.

## 2.3 Coliformes totais e termotolerantes

A determinação do número mais provável de coliformes totais (NMP/g) de coliformes a 35° e 45°C(termotolerantes) foi realizada a partir dos critérios existentes em Brasil (2003). Na determinação do NMP de coliformes a 35°, 1mL das diluições  $10^{-1}$ ,  $10^{-2}$  e  $10^{-3}$  foram semeados, em triplicata, em tubos de ensaio contendo caldo verde brilhante e no seu interior, o tubo de Durham invertido, que tem por função a verificação da formação de gás com a fermentação da lactose presente no meio de cultura, que é uma característica das bactérias do grupo coliformes. Os tubos de ensaios foram colocados em banho-maria a 35°C, por 48 horas, passado esse tempo, selecionou-se os tubos turvos com presença a de gás no interior do tubo de Durham.

As amostras consideradas positivas (turvos e com presença de gás) para coliformes totais foram repicados em tubos com caldo *Escherichia coli* (EC) contendo tubo de Durham invertidos em seu interior, e incubadas em banho-maria a temperatura de 45°C por

48 horas, sendo considerados positivos para coliformes termotolerantes aqueles turvos com formação de gás no tubo de Durham.

A determinação do NMP/g foi realizada utilizando o número de repetições positivas, o resultado desta análise aconteceu aplicando esses números na tabela de número mais provável de coliformes presente em Brasil (2003).

#### **2.4 Bactérias aeróbias mesófilas**

A análise de microrganismos aeróbios mesófilos foi realizada a partir da técnica de plaqueamento em superfície, sendo 1 mL de cada diluição inoculada na superfície de placas de Petri contendo meio Ágar Padrão para Contagem (PCA), e espalhadas com alça de Drigalski até sua completa absorção, terminado este processo, as placas foram incubadas, invertidas, em uma estufa bacteriológica a  $36 \pm 1^\circ\text{C}$  por 48 horas (Brasil, 2003).

#### **2.5 Bolores e leveduras**

Na análise de bolores e leveduras utilizou-se o método de cultivo superficial nas placas, onde 1 mL de cada diluição foi inoculado em placas de Petri com meio Ágar Batata Dextrose (BDA) acidificado com ácido tartárico 10%, em duplicata, e espalhado com alça de Drigalski. Sem inverter, as placas foram incubadas em BOD (Demanda Bioquímica de Oxigênio) à  $25 \pm 1^\circ\text{C}$  por sete dias. Essa técnica baseou-se no crescimento seletivo de fungos em meio com pH 3,5, pela utilização de ácido, associado à temperatura de incubação (Brasil, 2003).

#### **2.6 Salmonella spp.**

Para resultados de *Salmonella* spp. o procedimento utilizado foi dividido em 4 etapas. Na etapa de pré- enriquecimento, 25g da amostra do queijo foi diluída em 225 mL de água peptonada tamponada pH 6,8 e incubada por 18-20 horas à  $35^\circ\text{C}$ . Em seguida, na etapa do enriquecimento seletivo, volumes de 1,0 e 0,1 mL foram transferidos para os meios de enriquecimento, Rappaport – Vassiliadis (RV), selenito cistina (SC) e caldo tetracionato (TT), contendo 10 mL cada, e incubados por 24 horas em  $35^\circ\text{C}$  e  $43^\circ\text{C}$ . Após este procedimento, na etapa de plaqueamento seletivo diferencial, fez-se o plaqueamento

em meio de cultura Agar Xilose Lisina Desoxicolato (XLD) e Ágar Bismuto Sulfito (BS), durante 18 - 24 horas à 35°C. Por fim, para a confirmação preliminar de colônias típicas de *Salmonella* foram utilizadas provas de testes em meios Agar Lisina Ferro (LIA) e Ágar Tríplice Açúcar Ferro (TSI) (Brasil, 2003).

## **2.7 Análises físico-químicas**

As análises físico-químicas de pH, acidez e umidade foram realizadas de acordo com as normas do Instituto Adolfo Lutz (IAL, 2008).

### **2.7.1 Temperatura**

A aferição da temperatura foi realizada de acordo com Reges et al. (2018) com adaptações, utilizando um termômetro infravermelho digital, onde a temperatura foi aferida direcionando o termômetro a cada amostra, após a sua obtenção no balcão do estabelecimento.

### **2.7.2 PH**

Com auxílio de balança de precisão foram pesados 5 gramas do queijo muçarela fatiado, após serem pesados os mesmos foram macerados com auxílio de um almofariz e pistilo e adicionado 10 ml de água destilada, para verificar o pH foi utilizado um pHmetro Microprocessado de bancada (Quimis) previamente calibrado, com aplicação direta do eletrodo na solução de 10ml de água destilada com a amostra macerada.

### **2.7.3 Acidez Titulável**

A acidez foi determinada por titulação com solução de hidróxido de sódio (NaOH) em concentração de 0,01 M para neutralizar a amostra, foi adicionado 3 gotas de fenolftaleína, para indicar a quantidade ácido neutralizado, a titulação era interrompida com a obtenção da coloração rósea. Os valores obtidos foram expressos em % de ácido láctico:

$$\% \text{ de ácido láctico} = \frac{V \times f \times 0,9}{m}$$

Onde:

V = volume de solução de hidróxido de sódio 0,1 N gasto na titulação (mL);

f = fator de correção da solução de hidróxido de sódio 0,1 N (0,99);

m = massa da amostra (g).

#### **2.7.4 Umidade**

A umidade foi realizada com o auxílio de uma estufa e balança analítica, inicialmente placas de Petri foram levadas à estufa durante uma hora para eliminar qualquer umidade presente, depois de retiradas da estufa as placas ficaram por 30 minutos em um dessecador para esfriar. Na balança analítica as placas foram pesadas, seu peso foi anotado, e após a balança foi tarada e pesada a amostra do queijo e anotado, e posteriormente levadas à estufa a 105°C até se obter o peso constante das amostras, com auxílio de dessecador para evitar absorção de umidade. O resultado da análise foi obtido através do cálculo da diferença entre as pesagens para se adquirir o resultado final.

#### **2.7.5 Cor**

Para análise de cor, utilizou o colorímetro da marca Delta Color, previamente calibrado, empregando o sistema CIELAB (CIE – Comissão Internacional de Iluminação e LAB – coordenadas colorimétricas L\*, a\* e b\*). Primeiramente a amostra foi inserida em fundo branco posicionou-se o colorímetro na amostra, tocando a mesma para obtenção dos valores de a\* (teor de vermelho em uma escala de zero a +60, b\* (teor de amarelo em uma escala de zero a +60) e L (luminosidade em escala de zero a 100).

### **2.8 Análises Parasitológicas**

Para análises parasitológicas foram pesados 100 g do queijo muçarela em um recipiente plástico, onde adicionou-se 250 mL de água destilada, com posterior homogeneização manual para lavagem da superfície do queijo. O líquido obtido da lavagem foi tamisado e acondicionado em cálices de sedimentação com capacidade para 250 mL, onde permaneceu em repouso por 30 min adaptado para sedimentação espontânea (Rebouças et al, 2020; Takayanagui et al., 2007; Hoffman, 1987).

Após a sedimentação, o líquido sobrenadante foi desprezado, e adicionado mais 250ml de água destilada e permanência em repouso de 30 min. Posteriormente o sobrenadante foi desprezado e o sedimento analisado em triplicata através de lâmina corada com lugol. A análise microscópica foi executada através do exame direto com microscópio óptico, utilizando objetivas de 10 e 40 X para pesquisa de ovos ou larvas de helmintos. (Oliveira; Germano, 1992; Takayanagui et al., 2007).

### 3 Discussões e Resultados

#### 3.1 Análises microbiológicas

Na tabela 1 estão dispostos os resultados das análises de bolores e leveduras e bactérias mesófilas para o queijo muçarela e suas embalagens.

**Tabela 1** – Média das contagens de bolores e leveduras e bactérias mesófilas obtidas de queijo e embalagem de muçarela fatiado, comercializados em estabelecimentos do município de Mossoró, localizado no estado Rio Grande do Norte.

Amostras	Bolores e leveduras (log <sub>10</sub> UFC/g)		Mesófilos (log <sub>10</sub> UFC/g)	
	Queijo	Embalagem	Queijo	Embalagem
1	7,78	2,05	8,61	2,74
2	7,18	2,26	5,95	2,17
3	7,15	2,78	7,33	2,89
4	7,62	1,93	6,76	2,51
5	7,9	1,74	7,88	2,37
6	7,61	1,46	7,5	2,53
7	8,48	2,53	7,98	2,91
8	6,62	2,43	7,84	2,96
9	7,41	1,11	8,73	2,23
10	7,47	2,59	7,84	2,65

UFC/g= Unidades formadoras de colônia por grama.

Verificou-se a presença de bolores e leveduras em todas as amostras de queijo e das embalagens, houve uma variação de 6,62 a 8,48 log<sub>10</sub> UFC/g para o queijo muçarela e de 1,11 a 2,78 log<sub>10</sub> UFC/g nas embalagens. Não há exigência legal para contagens de

bolores e leveduras na legislação vigente, e isso pode se dá devido estes microrganismos deteriorantes estarem mais relacionados à aparência e vida de prateleira deste produto (Silva; Silva, 2013).

A presença de fungos nos alimentos é totalmente indesejável devido a capacidade de deterioração, ademais alguns também podem, através de seu metabolismo secundário, produzir micotoxinas nocivas ao homem (Franco; Landgraf, 2008), portanto sua ausência torna-se essencial para garantir a segurança alimentar dos consumidores. Altas contagens desta classe de microrganismos deteriorantes revelam deficiências de higiene na planta de processamento e armazenamento do queijo (Zacarchenco, 2011; Rezende, 2010).

A contagem total de mesófilos aeróbios é o método mais utilizado como indicador geral de população bacteriana em alimentos (Silva, 2007), pois estas bactérias incluem a maioria dos contaminantes do grupo de origem alimentar (Perry, 2004).

Assim como na contagem de bolores e leveduras, as bactérias mesófilas (Tabela 1) também apresentaram variação em seus resultados (5,95 a 8,73 log<sub>10</sub> UFC/g) para as amostras de queijo e de (2,17 a 2,96 log<sub>10</sub> UFC/g) para as embalagens.

Por ser uma embalagem convencional (não vácuo), a aerobiose ambiental pode favorecer o desenvolvimento de fungos e bactérias aeróbias mesófilas, detectadas em todas as amostras no presente estudo. Além disso, vale salientar que etapas de fatiamento, manipulação, e o próprio acondicionamento em balcão e também em embalagens podem favorecer contaminação por microrganismos indesejáveis, que ao encontrarem condições favoráveis para o seu crescimento, podem proliferar até atingir altos níveis e tornar muitas vezes o produto inadequado ao consumo.

A presença de bactérias aeróbias mesófilas além de indicar a qualidade sanitária do alimento e o grau de comprometimento das suas características organolépticas, é essencial para aferir sobre a segurança destes alimentos (Franco; Landgraf, 2008).

Através das análises realizadas, foi constatada ausência de *Salmonella* em todas as amostras analisadas, tanto para o queijo quanto para suas embalagens. Este resultado foi altamente satisfatório, pois os padrões exigidos pela legislação brasileira determinam a ausência de *Salmonella* ssp em 25 gramas de queijo muçarela, devido a sua capacidade de causar doenças nos seres humanos (Brasil, 2001).

De acordo com Kim et al. (2018), as salmonelas são resistentes a vários fatores ambientais, mas podem ser facilmente eliminadas com o processo de pasteurização correto, uma vez que se proliferam em temperaturas de 35°C a 43°C, desta forma, as ausências de

*Salmonella* spp. nas amostras de queijo muçarela fatiado e na embalagem deste produto indicam que houve um processamento adequado.

Os resultados das análises realizadas para coliformes totais e termotolerantes em queijo muçarela fatiado e em suas embalagens encontram-se na tabela 2.

**Tabela 2** – Análises microbiológicas para coliformes totais e termotolerantes em queijo muçarela fatiado comercializado em estabelecimentos do município de Mossoró, localizado no estado do Rio Grande do Norte.

Amostras	Coliformes Totais (NMP/g)		Coliformes Termotolerantes (NMP)	
	Queijo	Embalagem	Queijo	Embalagem
1	43	3	7,4	<3
2	75	<3	23	-
3	23	<3	23	-
4	<3	<3	-	-
5	43	<3	-	-
6	3,6	<3	43	-
7	3,6	<3	-	-
8	<3	3,0	-	<3
9	<3	<3	-	-
10	93	3,0	43	-

NMP= Número mais provável.

A Resolução-RDC Nº 12, de 02 de janeiro de 2001 (Brasil, 2001) não estabelece valores para o grupo dos coliformes totais, sendo assim, é utilizado como referência a Portaria n. 146/96 (Brasil, 1996) que pondera, que queijos muçarela com contagens de coliformes acima de 1100 NMP/g não são próprios para consumo, onde pode-se observar no presente trabalho que todos os resultados encontrados estavam de acordo com o padrão vigente.

Entretanto pode-se evidenciar eficiência higiênica no processo tanto de fabricação do queijo quanto para seu armazenamento, em razão da maior contagem para coliformes totais no queijo ser de 93 NMP/g, e na embalagem ser 3 NMP/g, e para coliformes termotolerantes 43 NMP/g no queijo e na embalagem ser <3 NMP/g. E ainda 5/10 amostras do queijo e 8/10 das amostras de embalagem ter apresentando ausência para este microrganismo, estando estas dentro dos padrões exigidos.

Como a presença de coliformes nos alimentos aponta a falta de condições apropriadas na limpeza dos equipamentos e seu uso inadequado, e em alimentos processados a presença dos coliformes pode indicar processamento impróprio ou uma

contaminação pós-processamento, onde estes microrganismos são bastante sensíveis a temperatura sendo eliminados pela pasteurização (Oliveira et al., 2017; Fonseca, 2006).

### **3.2 Análises físico-químicas**

Os dados obtidos para as análises físico-químicas do queijo muçarela fatiado referente à temperatura de comercialização, umidade, pH e ácido láctico descrita em percentual de ácido láctico encontram-se dispostos na tabela 4.

As médias correspondentes às análises de pH no queijo muçarela fatiado apresentaram variações de 4,19 e 5,45. Apesar de não haver uma legislação indicando o valor de pH ideal para o queijo muçarela, para alguns autores como Furtado (2016), o pH do queijo muçarela deve ficar entre 5,1 e 5,3, pois quando a massa alcança esse pH pode ser submetida ao processo de filagem, devido à desmineralização controlada que ocorre durante a fermentação, formando paracaseinato bicálcico.

O pH pode interferir no processo de conservação de alimentos, pois a concentração de íons de hidrogênio livres altera os processos de decomposição através da hidrólise, oxidação ou fermentação, sendo a determinação do pH essencial para caracterizar queijos, visto à sua influência na textura, na atividade microbiana e na maturação, uma vez que ocorrem reações químicas que são catalisadas por enzimas provenientes do coalho e da microbiota, que dependem do pH (Olivieri, 2004; Sousa, 2014).

Para as análises de acidez não existem valores padrões estabelecidos pela legislação vigente, no presente estudo encontrou-se uma variação desta análise de 0,11 a 0,18% (Tabela 4).

Mesmo sendo feitas análises de um mesmo produto que seguem uma mesma linha de produção, diferenças de acidez podem ser encontradas, indicando uma possível variação na qualidade do leite, ou falta de padronização na fabricação, do tempo de maturação e do tipo do queijo elaborado (Gongoleski Junior, 2010). As desconformidades da acidez podem ocorrer ainda pelos níveis de carboidratos presentes, como a lactose, servindo como substrato para o metabolismo fermentativo de micro-organismo, ocasionando a acidificação do alimento (Magri, 2015).

Além disso, o teor de fermento láctico adicionado ao leite para a fabricação de queijo pode variar e diferentes concentrações de micro-organismos fermentadores da glicose estão presentes na massa do queijo, causando variações na intensidade e velocidade

de fermentação e, conseqüentemente, no teor de lactose transformada em ácido láctico e na acidez desenvolvida (Gongoleski Junior, 2010).

**Tabela 4**– Análises físico-química referentes à temperatura de comercialização, umidade, pH e ácido láctico em queijo muçarela fatiado comercializado em estabelecimentos do município de Mossoró, localizado no estado Rio Grande do Norte.

Amostras	TP (°C)	Umidade (%)	pH	Ácido Láctico (%)
1	10,4	41,26±0,76	4,69±0,60	0,15±0,05
2	12,0	48,32±16,6	5,45±0,03	0,17±0,01
3	11,5	43,58±0,12	5,19±0,28	0,18±0,00
4	11,4	45,90±0,52	5,36±0,13	0,15±0,00
5	19,4	41,92±2,59	5,27±0,09	0,15±0,00
6	15,4	41,24±7,90	5,21±0,08	0,18±0,02
7	18,0	44,44±0,99	5,16±0,32	0,16±0,00
8	4,4	44,05±0,47	4,19±0,13	0,16±0,00
9	11,7	45,57±3,56	4,62±0,19	0,13±0,01
10	12,4	40,39±7,25	4,58±0,70	0,11±0,00

TP= Temperatura de comercialização. Os valores correspondem às médias de triplicatas.

Segundo o regulamento técnico para fixação de identidade e qualidade do queijo muçarela, para condições de conservação e comercialização o queijo muçarela deve ser conservado em temperatura de até 12°C, e no caso de conteúdos de umidade entre 55 e 60% a temperatura não poderá exceder 8°C (Brasil, 1997).

No presente estudo, verificaram-se oscilações de temperatura entre 4,4 e 19,4 °C (Tabela 4). De acordo com o exigido se observa que 4/10 estavam fora do que é exigido pela legislação, o que pode contribuir para o aumento da proliferação de bactérias.

O queijo é um alimento que necessita ser armazenado à temperatura adequada para que ocorra a manutenção das características organolépticas, como também para sua garantia de segurança, levando em consideração que alimentos perecíveis podem ser fontes de contaminação por microrganismos (Jay, 2005; Sousa, 2014).

Cabe ressaltar que quando a faixa de temperatura de conservação dos alimentos é desrespeitada, são oferecidas condições como nutrientes, umidade e temperatura para crescimento e multiplicação de bactérias patogênicas, e a provável produção de toxinas que aumentam os riscos à saúde do consumidor (Forsythe, 2013; Oliveri, 2004).

Da mesma forma, alterações na umidade do alimento podem acarretar conseqüências que comprometem diretamente a qualidade do produto. Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Brasil, 1997), os queijos podem ser

classificados como de baixa umidade até 35,9%, de média umidade encontram-se entre 36,0 – 45,9%, os de alta, entre 46,0 –54,9%, e os de umidade muito alta aqueles que seguem acima de 55,0%, onde o queijo muçarela deve apresentar em sua composição até 60% de umidade.

Os valores encontrados nas análises do presente estudo (Tabela 4), classifica 90% das amostras como de média umidade e 10% como alta umidade, estando em sua totalidade dentro do recomendado de no máximo 60%, conforme o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade dos Queijos (Brasil, 1996).

A umidade se comporta como um fator intrínseco de extrema relevância quando se trata da vida de prateleira dos alimentos, uma vez que favorece uma maior predisposição para o crescimento microbiano, devido ao aumento da atividade de água no produto (Coelho, 2007).

Os resultados das análises de colorimetria referentes aos parâmetros L\*, a\* e b\* do queijo muçarela fatiado encontra-se na tabela 5.

Nesta análise o parâmetro L\*, indica o teor de luminosidade em uma escala de zero a 100, no qual mostra a capacidade em que um produto tem de refletir a luz, significando que quanto mais próximo o valor chegar a 100, mais branco e quanto mais próximo de zero mais escuro é o produto em questão. Já o parâmetro a\* indica a variação da cor verde (-) a vermelho (+), e b\* indica a variação de azul (-) a amarelo (+), variando estes de zero a 60 (MINOLTA, 1994). O parâmetro b\* (teor de amarelo), é possivelmente correlacionado com teor de lipídeo no alimento (Santos; Manhães; Menezes, 2018).

**Tabela 5**– Análises físico-química referentes a cor em queijo muçarela fatiado comercializado em estabelecimentos do município de Mossoró, localizado no estado Rio Grande do Norte.

Amostras	Cor		
	L*	a*	b*
1	81,30	6,08	26,36
2	80,52	0,33	28,30
3	83,03	-0,69	23,43
4	78,89	0,62	28,68
5	81,91	1,47	32,57
6	81,75	0,30	29,31
7	83,01	0,50	27,75
8	82,22	-0,62	20,40

9	80,62	0,62	28,30
10	81,32	0,14	28,17

L = Luminosidade; a\* = Coordenada verde-vermelho; b\* = Coordenada azul-amarelo.

Para o parâmetro L\* a amostra que teve o menor valor foi a amostra 4 com 78,89 e a maior a amostra 3 com 83,03, e todas as amostras 10/10 ficaram com seus valores próximos a 100, evidenciando cores mais claras, que neste caso é característico de queijos.

Para o parâmetro a\* as amostras apresentaram uma variação de -0,69 a 6,08, onde o menor valor foi apresentado pela amostra 3 e o maior valor pela amostra 1, e ainda para este parâmetro pode-se observar que duas amostras 2/10 apresentaram valores negativos indicando tendência a cor verde, o restante das amostras 8/10 apresentaram seus valores positivos apresentando tendência a cor vermelho.

O parâmetro b\* mostrou resultados que variaram de 20,40 a 32,57 (amostra 5), onde todas as amostras 10/10 tiveram tendência a cor amarela, que é possivelmente correlacionado com teor de lipídio no alimento (Santos; Manhães; Menezes, 2018), bem verdade que os queijos são alimentos ricos em lipídeos.

A cor é uma das propriedades sensoriais que determina a aceitação ou recusa de um produto pelo consumidor (Diezhandino et al., 2016). E a análise de cor por colorimetria permite avaliar os estágios de armazenamento de um alimento, mostrando ao longo do tempo, seu comportamento e características (Motta et al., 2015). A partir deste ponto podemos observar a importância de um alimento que irá ser posto à venda, apresentar esses parâmetros dentro da normalidade (Santos; Manhães; Menezes, 2018; Ferreira; Spricigo, 2017).

### 3.3 Análises parasitológicas

Os resultados das análises parasitológicas do queijo muçarela fatiado encontram-se na tabela 6.

**Tabela 6**– Análise parasitológica em queijo muçarela fatiado comercializado em estabelecimentos do município de Mossoró, localizado no estado Rio Grande do Norte.

Amostras	Parasitológico (Positivo/ Negativo)
1	Negativo
2	Negativo
3	Negativo

4	Negativo
5	Positivo
6	Negativo
7	Negativo
8	Negativo
9	Negativo
10	Negativo

---

Para as análises de parasitologia, 9/10 das amostras apresentaram resultados negativos para presença de agentes parasitológicos, enquanto 1/10 neste caso a amostra 5 apresentou resultado positivo.

Esta contaminação ocorreu possivelmente por falta de boas práticas de manipulação de alimentos, onde possivelmente o manipulador de alimentos teve contato com o animal e não realizou a correta higienização das mãos, ocasionando desta forma a contaminação do alimento. Como também a presença de animais no estabelecimento comercial, algo bem comum em alguns lugares, onde o controle de acesso desses animais ao interior dos estabelecimentos é precário.

O agente parasitológico encontrado nesta amostra foi a *Toxocara sp.*, os parasitas do gênero *Toxocara* também pertencem à classe Nematoda, contendo as espécies *Toxocara canis* e *Toxocara cati*, são parasitas naturais de cães e gatos respectivamente, podendo infectar humanos acidentalmente e causar doenças como a síndrome da Larva Migrans Visceral (LMV), Larva Migrans Cutânea (LMC) e Larva Migrans Ocular (LMO), dependendo de sua localização (Murray; Rosenthal; Pfaller, 2014; Neves et al., 2016).

Quando ingerida seus ovos eclodem no trato gastrointestinal e promove a liberação de larvas que podem migrar pela circulação e atingir diferentes tecidos do corpo, (Fortes, 2004; Neves et al., 2016).

Estes parâmetros de qualidade microbiológica, físico-química e parasitológica de alimentos são de extrema importância a serem avaliados, pois a contaminação na indústria de alimentos ou nos pontos de vendas se caracteriza como um preocupante problema de saúde pública, portanto um bom controle da qualidade da matéria-prima, um eficaz programa de boas práticas de fabricação/manipulação e treinamento dos funcionários, e cuidados no armazenamento dos produtos são práticas que podem vir a diminuir os riscos para o consumidor final, e prejuízos econômicos às empresas (Luna et. al, 2010).

## Considerações Finais

O queijo muçarela fatiado e suas embalagens comercializado em estabelecimentos no município de Mossoró apresentou qualidade microbiológica de acordo com os padrões exigidos para análises microbiológicas de *Salmonella* spp., para coliformes totais e termotolerantes, para as bactérias mesófilas e bolores e leveduras as análises atestaram a presença destes microrganismos.

Nas análises físico-químicas do queijo as análises de pH e temperatura de comercialização apresentaram alterações, favorecendo o crescimento de microrganismos patogênicos, as análises de acidez apresentaram variações que pode ter ocorrido em função das variações das técnicas e produtos empregados na produção do queijo, para a umidade todas se enquadraram no que a legislação preconiza, nas análises de cor também se observou variações em todos os parâmetros analisados. Na análise parasitológica uma amostra teve resultado positivo evidenciando falta de boas práticas de manipulação de alimentos.

Os resultados apresentados atestam a necessidade de maior atenção para segurança deste alimento e suas embalagens, visto que foi constatado a contaminação microbiana e parasitária e parâmetros físico-químicos fora dos padrões, causando risco a saúde de seus consumidores, assim como adoção de medidas que possa garantir um produto com boa qualidade ao consumidor.

## Referências

ABIQ. **Associação Brasileira das Indústrias de Queijo**. 2019. Disponível em: <[https://www.abiq.com.br/queijos\\_ler.asp?codigo=1910&codigo\\_categoria=6&codigo\\_sub\\_categoria=30](https://www.abiq.com.br/queijos_ler.asp?codigo=1910&codigo_categoria=6&codigo_sub_categoria=30)>. Acesso em: 28 set. 2022.

BELOTI, V. **Leite**: Obtenção, inspeção e qualidade. Londrina: Editora Planta, 420 p. 2015.

BRASIL. Portaria nº 146, de 07 de Março de 1996. Aprova os regulamentos técnicos de identidade e qualidade dos produtos lácteos. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 11 de março de 1996.

BRASIL. Regulamento técnico para fixação de identidade e qualidade do queijo Mozzarella (Muzzarella ou Mussarela). **Diário Oficial da União**, Brasília, 1997. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Resolução RDC n. 12, de 2 de janeiro de 2001. Regulamento técnico sobre padrões microbiológicos para alimentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 janeiro de 2001. 51p.

BRASIL. Instrução Normativa nº 62, de 26 de agosto de 2003. Métodos Analíticos Oficiais para Análises Microbiológicas para Controle de Produtos de Origem Animal e Água. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 18 de setembro de 2003.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Métodos Analíticos Oficiais Físico-Químicos - Produtos Lácteos. Instrução Normativa nº 68.2006. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, 14 de dezembro de 2006.

COELHO, K. O.; MESQUITA, A. J.; MACHADO, P. F.; OLIVEIRA, A. N.; SOUZA, C. M.; MEYER, P. M. Níveis de células somáticas sobre a proteólise do queijo Mussarela. **Revista Brasileira de Saúde e Produção Animal**, v. 13, n. 3, p. 682-693, 2012.

CRUZ, A. G.; ZACARCHENCO, P. B.; OLIVEIRA, C. A. F.; CORASSIN, C. H. **Processamento de produtos lácteos**: queijos, leites fermentados, bebidas lácteas, sorvete, manteiga, creme de leite, doce de leite, soro em pó e lácteos funcionais. v. 3, 1 ed. Elsevier Editora Ltda, 2017.

DIEZHANDINO, I.; FERNÁNDEZ, D.; SACRISTÁN, N.; FURTES, P. C.; PIETRO, B.; FRESNP, J. M. Rheological, textural, colour ad sensory characteristics of a Spanish blue cheese (Valdeón cheese). **Food Science and Technology**, v. 65, p. 1118-1125, 2016.

FAGNANI, R.; BATTAGLINI A. P. P.; BELOTI, V.; DUNGA, K. S. Pontos de contaminação microbiológica em indústrias de queijo muçarela. **Revista Brasileira de Medicina Veterinária**, v. 35, n. 3, p. 217-223, 2013.

FERREIRA, M. D.; SPRICIGO, P. C. **Colorimetria - princípios e aplicações na agricultura**. Instrumentação pós-colheita em frutas e hortaliças, São Carlos: Embrapa Instrumentação, p. 209-220, 2017.

FONSECA, C. R.; PORTO, E.; DIAS, C. T. S.; SUSIN, I. Qualidade do leite de cabra in natura e do produto pasteurizado armazenados por diferentes períodos. **Ciência Tecnologia Alimentação**, v. 26, n. 4, p. 944-949, 2006.

FORSYTHE, S. J. **Microbiologia da Segurança dos Alimentos**. 2. ed. Brasil: Artmed, 2013. 602 p.

FORTES, E. **Parasitologia Veterinária**. Editora Ícone. 4a ed. São Paulo, 2004. 608p.

FRANCO, B. D. G. M. **Microbiologia de alimentos**. São Paulo: Atheneu, 2008. 196p.

FURTADO, M. M. **Mussarela**: Fabricação e Funcionalidade. São Paulo: Setembro Editora, 2016. 247p.

HOFFMANN, R.P. **Diagnóstico de Parasitismo Veterinário**. Porto Alegre: Editora Sulina, 156p., 1987.

INSTITUTO ADOLFO LUTZ. Métodos físico-químicos para análise de alimentos. São Paulo: **Instituto Adolfo Lutz**, p.1020, 2008.

GONGOLESKI JUNIOR, S. L.; PENTEADO, S.T.S; FARINÃ, L.O; Avaliação da qualidade do queijo produzido pela agricultura familiar no oeste e sudoeste do Paraná, In: XIX ENCONTRO ANUAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 19, 2010, Guarapuava. **Anais eletrônicos...** Cascavel: EAIC, 2010.

JAY, J. M. **Microbiologia de Alimentos**. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005, 711p.

KIM, N. H.; LEE, N. A.; KIM, M. G.; KIM, H. W.; CHO, T. J.; JOO, I. S.; HEO, E. J.; RHEE, M. S. Microbiological criteria and ecology of commercially available processed cheeses according to the product specification and physicochemical characteristics. **Food Research International, Republic of Korea**, v. 106, p. 468- 474. 2018.

LIMA FILHO, R.R.; POMBO, G. **Aumenta o consumo de queijo no Brasil**. *Carta Leite*, 2010. Disponível em: <[http://www.bovinos.ufpr.br/100921\\_Aumenta\\_o\\_consumo\\_de\\_queijo\\_no\\_brasil\\_def.pdp](http://www.bovinos.ufpr.br/100921_Aumenta_o_consumo_de_queijo_no_brasil_def.pdp)>. Acesso em: 28 set. 2022.

LUNA, R. O.; NASCIMENTO, D. L.; CAVALCANTI, T. B.; CONSERVA, J. C.; LIRA, L. B.; MENDES, E. S. **Coliformes em queijo tipo mussarela fatiado comercializado em supermercados do distrito sanitário IV do Recife-PE**. Recife-PE: Universidade Federal de Pernambuco, 2010. Disponível em: [http://www.eventosufrpe.com.br/jepex\\_2009/cd/resumos/R1386-1.pdf](http://www.eventosufrpe.com.br/jepex_2009/cd/resumos/R1386-1.pdf).

MAGRI, L. P.; **Quantificação de acidez titulável e pH utilizando técnica potenciométrica como indicador de qualidade do leite bovino**. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados) - Universidade Federal de Juiz de Fora. 2015.

MINOLTA. **Precise color communication**: color control from feeling to instrumentation. Ramsey: Minolta Corporation Instrument Systems Division. 1994.

MOTTA, J. D.; QUEIROZ, A. J. M.; FIQUEIRÊDO, R. M. F.; SOUSA, S. M. Índice de cor e sua correlação com parâmetros físicos e físico-químicos de goiaba, manga e mamão. **Comunicata Scientiae**, v. 6, n. 1, p. 74-82, 2015.

MURRAY, P. R.; ROSENTHAL, K. S.; PFALLER, M. A. **Microbiologia Médica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 873p.

NEVES, D. P.; MELO, A. L.; LINARDI, P. M.; VITOR, R. W. A. **Parasitologia Humana**. (13a ed.), Rio de Janeiro: Atheneu. 2016. 616p.

OLIVEIRA, A. M.; KURIHARA, R. Y.; SILVA, F. F.; SILVA, F. G.; RIBEIRO-JÚNIOR, J.C.; BELOTI, V. Condições higiênico-sanitárias da produção de queijos tipo mussarela e minas frescal comercializados no norte do Paraná. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, v. 72, n. 1, p. 40-47, 2017.

OLIVEIRA C. A. F.; GERMANO P.M. L. Estudo da ocorrência de enteroparasitas em hortaliças comercializadas na região metropolitana de São Paulo, SP, Brasil. I- Pesquisa de helmintos. **Revista de Saúde Pública**, v. 26, p. 283-289, 1992.

OLIVIERI, D. A. **Avaliação da qualidade microbiológica de amostras de mercado de queijo mussarela, elaborado a partir de leite de búfala** (*Bubalus bubalis*). Piracicaba, 2004. 61p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

PERES, G. S.; POIATTI, M. L.; AMARAL, V. H. A.; OLIVEIRA, L.; GASPARINI, V. G. L.; FARIA, M. A.; ORTIZ, C. Embalagens plásticas destinadas a alimentos: Inocuidade microbiológica. In. **Anais... XXV Congresso Brasileiro de Ciência e tecnologia de Alimentos**. Gramado/RS. 2016.

PERRY, K. S. P. Queijos: aspectos químicos, bioquímicos e microbiológicos. **Química Nova**, v.27, p. 293-300, 2004.

PINTO, M. S.; FERREIRA, C. L. F.; MARTINS, J. M.; TEODORO, V. A. M.; PIRES, A. C. S.; FONTES, L. B. A.; VARGAS, P. I. R. Segurança alimentar do queijo minas artesanal do Serro, Minas Gerais, em função da adoção de boas práticas de fabricação. **Revista Pesquisa Agropecuária Tropical**, Goiânia, v. 39, n. 4, p. 342-347, 2009.

REBOUÇAS, C. K. O.; SOARES, K. M. P.; ROCHA, A. C. P.; GOMES, H. A. N.; BEZERRA, A. C. D. S. Parasitological diagnosis of coriander (*Coriandrum sativum* L.) marketed in the Municipality of Mossoró, Rio Grande do Norte State, Brazil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, e31996489, 2020.

REGES, J. T. A.; FARIAS, A. M.; SILVA, R. M. P.; COSTA, A. C. A.; CAVALCANTE, L. S. Qualidade físico-química e microbiológica do queijo muçarela fatiado. **Revista Agrotecnologia**, Ipameri, v.9, n.2, p.1-8, 2018.

REGINATO, A. M.; VALIATTI, T. B.; SOBRAL, F. O. S.; ROMÃO, N. F. Microbiological evaluation of sliced mozzarella cheese marketed in supermarkets in the municipality of Ji-Paraná - Rondônia. **Revista Brasileira de Higiene e Sanidade Animal**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 89-97, 2019.

REZENDE, P.H. L.; MENDONÇA, E. P.; MELO, R.T. DE; COELHO, L.R.; NONTEIRO, G. P.; ROSSI, D.A. Aspectos sanitários do queijo Minas Artesanal comercializado em feiras livres. **Revista Instituto Laticínio Cândido Tostes**, v. 65, n. 377, p. 36-42, 2010.

SANTOS-KOELLN, F. T.; MATTANA, A.; HERMES, E. Avaliação microbiológica do queijo tipo mussarela e queijo colonial comercializado na região oeste do Paraná. **Revista Brasileira de Tecnologia e Agroindústria**, Paraná, v. 3, n. 2, p. 66-74, 2009.

SANTOS, R.; MANHÃES, L. R. T.; MENEZES, E. M. Análise instrumental de cor de queijos do tipo minas frescal comercializados na zona sul do estado do rio de janeiro. In: Anais do seminário em inovação e tecnologia na área de alimentos. **Anais eletrônicos...** Campinas, Galoá, 2018.

SILVA, N. **Manual de Métodos de Análise Microbiológica de Alimentos e Água**. 5ª edição. São Paulo. Editora Bluncher, 2017. 535p.

SILVA, F.; SILVA, G.; TONIAL, I. B; CISLAGHI, F. P. C. Qualidade microbiológica e físico-química de queijos coloniais com e sem inspeção, comercializados no sudoeste do Paraná. **Boletim do Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos**, v. 33, p. 33-44, 2015.

SOUSA, A. Z. B.; ABRANTES, M. R.; SAKAMOTO, S. M.; SILVA, J. B. A.; LIMA, P. O.; LIMA, R. N. Aspectos físico-químicos e microbiológicos do queijo tipo coalho comercializado em estados do nordeste do Brasil. **Arquivo do Instituto Biológico**, v. 81, p. 30-35, 2014.

SOUZA, G. C.; GONSALVES, H. R. O.; GONSALVES, H. E. O.; COÊLHO, J. L. S. Característica microbiológica da carne de frango. **Agropecuária Científica no Semiárido**, Patos-PB, v. 1, n. 10, p.12-17, 2014.

TAKAYANAGUI, O. M.; CAPUANO, D. M.; OLIVEIRA, C. A. D.; BERGAMINI, A. M. M. OKINO, M. H. T.; CASTRO E SILVA, A. A. M. C.; OLIVEIRA, M. A.; RIBEIRO, E. G. A.; TAKAYANAGUI, A. M. M. Avaliação da contaminação de hortas produtoras de verduras após a implantação do sistema de fiscalização em Ribeirão Preto, SP. **Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical**, v. 40, n. 2, p. 239–241, 2007.

ZACARCHENCO, P.B. Bolores e leveduras em queijos. **Revista TecnOLAT (ITAL)**. Expresso, ano II, n °8, set/ out de 2011.